

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E**  
**SISTEMAS**  
**NÍVEL MESTRADO**

**JEFERSON JONAS CARDOSO**

**MODELO DE NEGÓCIO ORIENTADO À SUSTENTABILIDADE:**  
**Diretrizes para vinícolas que produzem produtos orgânicos**

**São Leopoldo**

**2021**

JEFERSON JONAS CARDOSO

**MODELO DE NEGÓCIO ORIENTADO À SUSTENTABILIDADE:  
Diretrizes para vinícolas que produzem produtos orgânicos**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador(a): Prof(a). Dra. Miriam Borchardt

São Leopoldo

2021

C268m Cardoso, Jeferson Jonas.

Modelo de negócio orientado à sustentabilidade :  
diretrizes para vinícolas que produzem produtos  
orgânicos / Jeferson Jonas Cardoso. – 2021.

61 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do  
Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção e Sistemas, 2021.

“Orientador(a): Prof(a). Dra. Miriam Borchardt.”

1. Modelo de negócio orientado à sustentabilidade.  
2. Sustentabilidade. 3. Modelo de negócio. 4. Vinícolas.  
I. Título.

CDU 658.5

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Bibliotecária: Amanda Schuster – CRB 10/2517)

JEFERSON JONAS CARDOSO

**MODELO DE NEGÓCIO ORIENTADO À SUSTENTABILIDADE:  
Diretrizes para vinícolas que produzem produtos orgânicos**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em 19/05/2021.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Miriam Borchardt (Orientadora) – UNISINOS

---

Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira – UNISINOS

---

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan – UNISINOS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Fabrício Silva Barbosa – IFFar

## **AGRADECIMENTOS À CAPES**

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Dedico esta dissertação a minha querida e amada avó Lenira Maria (*in memoriam*), que com todo o seu amor sempre me incentivou a buscar um futuro próspero e feliz.

## RESUMO

Diante da evolução da degradação do meio ambiente e da formação desigual e heterogênea da sociedade global, pautas relacionadas ao desenvolvimento sustentável têm recebido destaque em discussões acadêmicas e corporativas. Sendo assim, a demanda de atender as necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades reforçou a urgência de mudanças na forma de como empresas fazem negócios. Portanto, o valor criado e entregue por uma empresa não deve apenas ser interessante para o cliente, mas deve também ser benéfico para o meio ambiente e para a sociedade. E neste cenário, a produção de vinhos orgânicos, naturais e biodinâmicos se mostrou um meio para a geração de valor econômico, ambiental e social, uma vez que a agricultura orgânica busca promover a saúde por meio da produção sem impactos ambientais. Diante disto, este trabalho tem por objetivo propor um conjunto de diretrizes para o incremento da sustentabilidade no modelo de negócio de vinícolas que produzem orgânicos. Para isto, foi utilizado o estudo de caso múltiplo, de caráter exploratório e abordagem qualitativa. Foi elaborado um *framework* teórico para explicitar os elementos centrais de um modelo de negócio orientado à sustentabilidade e foi explorado empiricamente o modelo de negócio de 8 vinícolas que produzem bebidas à base de uva orgânica. Os principais resultados da pesquisa apontaram que a maioria das vinícolas que produzem orgânicos ainda percebe a sustentabilidade como um conceito voltado somente ao aspecto ambiental, assim negligenciando o fator social. Este posicionamento promove práticas que buscam mitigar os impactos ambientais nas propriedades enquanto iniciativas para gerar valor social não são percebidas. Desta forma, para colaborar com esta necessidade, foi elaborado um conjunto de diretrizes que buscam orientar o incremento da sustentabilidade nestes modelos de negócio.

**Palavras-chave:** Modelo de negócio orientado à sustentabilidade. Sustentabilidade. Modelo de negócio. Vinícolas.

## **ABSTRACT**

Given the evolution of environmental degradation and the uneven and heterogeneous formation of global society, agendas related to sustainable development have been highlighted in academic and corporate discussions. Thus, the demand to meet the needs of the current generation without compromising the ability of future generations to meet their own needs has reinforced the urgency of changes in the way companies do business. Therefore, the value created and delivered by a company must not only be of interest to the customer, but also be beneficial to the environment and society. And in this scenario, the production of organic, natural, and biodynamic wines has proven to be a way of generating economic, environmental, and social value, since organic agriculture seeks to promote health through production without environmental impacts. In this view, this work aims to propose a set of guidelines that guide the increase of sustainability in the business model of organic wineries. For this purpose, a multiple case study was used, of exploratory character and qualitative approach. A theoretical framework was developed to explain the core elements of a sustainable business model, and the business model of 8 wineries producing organic grape-based beverages was empirically explored. The main results of the research pointed out that most organic wineries still perceive sustainability as a concept focused only on the environmental aspect, thus neglecting the social. This orientation promotes practices that seek to mitigate environmental impacts on the properties while initiatives to generate social value are not perceived. And in order to collaborate with this need, a set of guidelines was developed that seek to guide the increase of sustainability in these business models.

**Keywords:** Sustainable business model. Sustainability. Business Model. Wineries.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Business Model Canvas</i> .....	22
Figura 2 - Arquétipos de um modelo de negócio orientado à sustentabilidade .....	24
Figura 3 - <i>Framework</i> para modelo de negócio orientado à sustentabilidade .....	27
Figura 4 - Etapas do método de trabalho .....	31
Figura 5 - Framework teórico-empírico .....	46
Figura 6 - Relação entre as diretrizes e os elementos do modelo de negócio .....	50

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação de elementos de um modelo de negócio .....	19
Quadro 2 - Elementos do <i>Business Model Canvas</i> .....	21
Quadro 3 - Proposta de elementos para o <i>framework</i> .....	26
Quadro 4 - Informações das empresas investigadas .....	33
Quadro 5 - Produtos fabricados por vinícola .....	36
Quadro 6 - Faturamento médio anual .....	42
Quadro 7 - Diretrizes para o incremento da sustentabilidade nas vinícolas .....	51

## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
Embrapa	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FAO	Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura
Ibravin	Instituto Brasileiro do Vinho
NBR	Normas Brasileiras de Regulação
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 Contexto</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 Problema de pesquisa e lacuna teórica</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3 Objetivos</b> .....	<b>16</b>
1.3.1 Objetivo Geral .....	16
1.3.2 Objetivos Específicos .....	16
<b>1.4 Justificativa</b> .....	<b>16</b>
<b>1.5 Delimitação do tema</b> .....	<b>17</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1 Modelo de Negócio</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2 Modelo de negócio orientado à sustentabilidade</b> .....	<b>22</b>
2.2.1 <i>Framework</i> proposto para modelo de negócio orientado à sustentabilidade....	24
<b>2.3 Viticultura orgânica</b> .....	<b>28</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>30</b>
<b>3.1 Método de Pesquisa</b> .....	<b>30</b>
<b>3.2 Método de trabalho</b> .....	<b>30</b>
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>33</b>
<b>4.1 Constructo Clientes</b> .....	<b>34</b>
<b>4.2 Constructo Oferta</b> .....	<b>36</b>
<b>4.3 Constructo Infraestrutura</b> .....	<b>39</b>
<b>4.4 Constructo Viabilidade Financeira</b> .....	<b>40</b>
<b>4.5 Constructo Resultados Ambientais</b> .....	<b>43</b>
<b>4.6 Constructo Resultados Sociais</b> .....	<b>44</b>
<b>4.7 Sintetização dos achados de campo</b> .....	<b>45</b>
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>47</b>
<b>6 DIRETRIZES</b> .....	<b>50</b>
<b>6.1 Validação das ações</b> .....	<b>54</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS</b> .....	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>58</b>
<b>APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA</b> .....	<b>61</b>



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contexto

O crescimento da população mundial acelerou o desenvolvimento econômico, exigindo uma maior demanda por recursos necessários para atividades econômicas e industriais gerando impactos ambientais (BOCKEN et al., 2014). Esta demanda reforçou a necessidade de mudanças na maneira de como empresas fazem negócios e fortaleceu o debate sobre questões de um futuro mais sustentável (REINHARDT et al., 2019).

O conceito de sustentabilidade é percebido a partir da definição de desenvolvimento sustentável, concebido em 1987 no Relatório Brundtland, elaborado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento. Neste relatório, o desenvolvimento sustentável é definido como o desenvolvimento que atende as necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender as suas próprias necessidades. Embora exista um consenso sobre a importância da sustentabilidade para as empresas, questões como criar ou transformar-se em uma organização sustentável ainda permanecem pouco exploradas na literatura (LEMUS-AGUILAR et al., 2019).

Para melhorar o desempenho em sustentabilidade, uma empresa precisa mudar seu modelo de negócio para que os fatores ambientais e sociais sejam integrados na lógica de *business* da empresa (SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016). Um modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização (TEECE, 2010). Diante disto, na última década, houve uma mudança no sentido de propor modelos de negócio nos quais o valor criado e entregue por uma empresa não deve apenas ser interessante para o cliente, mas deve também ser benéfico para o meio ambiente e para a sociedade (KRAMER; PORTER, 2011).

Na perspectiva de redesenhar o modelo tradicional de negócio e incorporar a sustentabilidade, uma organização obtém benefícios que podem ser transformados em vantagem competitiva (BOCKEN; BOONS; BALDASSARRE, 2019). Desta forma, um modelo de negócio orientado à sustentabilidade deve ser percebido como um modelo que cria vantagem competitiva por meio de valor e contribui, ao mesmo

tempo, para o desenvolvimento sustentável da empresa e da sociedade (BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2013).

A literatura sobre modelo de negócio vinculado a valores ambientais e sociais é recente (RITALA et al., 2018). Essa área de pesquisa tem crescido gradualmente, principalmente nos últimos anos, como mostra a revisão sistemática da literatura de Comin et al. (2019). Consoante a isto, a agenda de pesquisa no campo de negócios orientados à sustentabilidade na indústria vitivinícola está claramente avançando, tanto na quantificação dos impactos deste tipo de modelo de negócio bem como na identificação dos mecanismos de implementação e inovação da sustentabilidade (DRESSLER; PAUNOVIĆ, 2019).

Estudos recentes destacaram que o cultivo de uvas para vinho e a produção de vinho enfrentam diversos desafios ambientais relacionados à sustentabilidade (DAINELLI; DADDI, 2019). A discussão sobre sustentabilidade na indústria do vinho gera diversas preocupações, começando pelas atividades agrícolas, seguidas pelas operações industriais e pela distribuição dos produtos (FLORES, 2018). Neste sentido, compreender a sustentabilidade no setor vinícola exige não somente soluções que colaborem com o desenvolvimento sustentável, como também a revisão das práticas atuais.

O vinho faz parte de uma indústria agrícola que em muitas vezes se baseia em processos industrializados semelhantes à produção de alimentos (DAINELLI; DADDI, 2019). Grande parte dos vinhos consumidos no mundo são produzidos em vinhedos onde é comum o uso de produtos químicos sintéticos como pesticidas, fungicidas, herbicidas e fertilizantes (BROCCARDO; ZICARI, 2020). Além disso, no processo de vinificação, produtores convencionais podem usar aditivos como enzimas, leveduras e conservantes sintéticos, assim como utilizarem processos como adição de ácidos e adição de açúcares para corrigir falhas e estabilizar o vinho. E estes fatores podem gerar desequilíbrio ambiental e ou problemas sociais.

Como forma de mitigar os impactos ambientais, gerar valor social para as partes interessadas e acompanhar uma tendência crescente no consumo de produtos produzidos de forma mais sustentável (FLORES, 2018), a agricultura orgânica e a agricultura biodinâmica ganharam espaço na indústria do vinho. Vinhos orgânicos, biodinâmicos e naturais são categorias de vinhos, que apesar de suas particularidades entre si, são produtos produzidos de uma forma onde os impactos ambientais são minimizados. O vinho orgânico é produzido a partir do cultivo

orgânico de uvas, que consiste em utilizar apenas produtos naturais na produção da fruta, ou seja, o uso de agrotóxicos não é permitido. A viticultura biodinâmica aborda todas as práticas da agricultura orgânica, porém acrescenta conceitos espirituais e filosóficos, buscando uma harmonia com a natureza. Esta categoria leva em consideração uma série de preceitos, como respeitar as fases da lua para períodos de plantio e colheita, a não utilização de maquinário agrícola e adubação natural. Já os vinhos naturais são elaborados sem a utilização de nenhum produto químico artificial no processo de vinificação, portanto práticas comuns na produção do vinho como correção de acidez, cor e aroma, não são permitidas (ARAUJO et al., 2017; IBRAVIN, 2020).

De acordo com o Ibravin<sup>1</sup>, o Brasil se consolidou como o quinto maior produtor de vinho do Hemisfério Sul e certamente é um dos mercados que mais cresce a nível global. Neste cenário, a Serra Gaúcha ganha destaque por ser a mais importante região vinícola do país, respondendo por cerca de 85% da produção nacional de vinhos (IBRAVIN, 2020). O território vinícola da Serra Gaúcha possui algumas especificidades que o tornam singular frente às novas áreas de expansão da viticultura que estão em crescimento no estado e no Brasil como um todo (PIEROZAN, 2019).

O setor vitivinícola tem se interessado cada vez mais pela sustentabilidade (BROCCARDO; ZICARI, 2020). Ao incorporar a sustentabilidade de forma íntegra no modelo de negócio, organizações conseguem gerar valor para clientes enquanto criam valor para o meio ambiente e sociedade (SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016), desta forma podem atingir seus objetivos financeiros, sociais e ambientais.

Diante disto, é necessário compreender de que forma a sustentabilidade está inserida no modelo de negócio de vinícolas que produzem produtos orgânicos e, ao mesmo tempo, contribuir com a geração de conhecimento para orientar a incorporação da sustentabilidade na criação, entrega e captura de valor de vinícolas deste nicho.

---

<sup>1</sup> O Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin) foi um órgão representante dos produtores de uva, sucos, vinhos e espumantes do país e foi extinto no ano de 2020.



## 1.2 Problema de pesquisa e lacuna teórica

A literatura sobre modelos de negócio para a sustentabilidade é recente (RITALA et al., 2018). Este tema de pesquisa tem crescido nos últimos anos, no entanto ainda existe um conhecimento limitado sobre o tópico (BOCKEN; BOONS; BALDASSARRE, 2019; REINHARDT et al., 2019; SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016). Além disto, não há uma abordagem clara sobre como empresas devem abordar a sustentabilidade em seus negócios (BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2013; RITALA et al., 2018), bem como a literatura não expõe como um modelo de negócio orientado à sustentabilidade pode ser operacionalizado na prática (ROOME; LOUCHE, 2016).

Em uma análise da agenda de pesquisa sobre modelos de negócio para a sustentabilidade Schaltegger, Hansen e Ludeke-freund (2016) destacaram que embora estudos recentes forneçam novas perspectivas teóricas e conceituais sobre o tema, ainda é necessário que mais pesquisas sejam desenvolvidas nesta área. Esta necessidade é relacionada ao desenvolvimento de novas teorias que possam efetivamente contribuir para o desenvolvimento sustentável da economia e da sociedade.

Além disto, uma revisão da literatura evidenciou que existem poucos artigos científicos que investigam a sustentabilidade no modelo de negócio de vinícolas. No contexto de modelo de negócio orientado à sustentabilidade inserido no setor vinícola somente um artigo foi identificado. O estudo intitulado como *Sustainability as a driver for value creation: a business model analysis of small and medium enterprises in the Italian wine sector* (BROCCARDO; ZICARI, 2020), explora o papel da sustentabilidade no modelo de negócio de vinícolas na Itália. Este estudo destaca alguns elementos do modelo de negócio de vinícolas do setor italiano, mas não dedica esforços em estudá-los em profundidade. O artigo também não explora as práticas de sustentabilidade e as fronteiras entre um modelo de negócio e um modelo de negócio orientado à sustentabilidade.

Diante deste contexto teórico, este estudo busca contribuir com as lacunas destacadas, respondendo a seguinte questão de pesquisa: Como incorporar a sustentabilidade no modelo de negócios de vinícolas que produzem produtos orgânicos?

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo Geral

Propor diretrizes para incorporar a sustentabilidade no modelo de negócios de vinícolas que produzem produtos orgânicos.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Para que o objetivo geral seja atendido, são desdobrados os seguintes objetivos específicos:

- a) elaborar um *framework* teórico sobre a estrutura e os elementos de um modelo de negócio orientado à sustentabilidade;
- b) investigar de que forma estes elementos são tratados no atual modelo de negócio das vinícolas que produzem produtos orgânicos na região da Serra Gaúcha;
- c) avaliar as relações entre o *framework* teórico e as evidências sobre os modelos de negócios investigados em campo.

## 1.4 Justificativa

Por meio de modelos de negócio orientados à sustentabilidade, organizações podem moldar a maneira de fazer negócios e, assim, explorar novas maneiras de criar e entregar valor sustentável (SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016). Embora a importância da sustentabilidade seja aceita tanto pela academia quanto pelo mundo corporativo, a implementação estratégica de modelos de negócio orientados à sustentabilidade nas empresas ainda é um tema pouco desenvolvido na literatura (COMIN et al., 2019). Portanto, é necessário explorar a compreensão do tema de forma teórica e empírica.

A relação entre empresas, práticas sustentáveis e desempenho financeiro tornou-se o foco de interesse de muitos acadêmicos, profissionais e formuladores de políticas nos últimos anos. Surpreendentemente, poucas contribuições foram feitas pelo setor vitivinícola para esse debate (DAINELLI; DADDI, 2019). Nesse sentido, Comin et al. (2019) orientam que estudos empíricos sobre modelos de negócios

orientados à sustentabilidade podem coletar informações relevantes sobre o tema e, em particular, sobre práticas usadas por organizações para promover este tipo de negócio.

Desta forma, esta pesquisa se justifica por potenciais contribuições teóricas e empíricas. No âmbito gerencial, esta pesquisa pode contribuir com empresas inseridas no contexto estudado, de forma a colaborar na geração de valor social e ambiental. Enquanto no âmbito acadêmico as contribuições se direcionam à geração de conhecimento sobre o tema modelo de negócio orientado à sustentabilidade, suprimindo lacunas recentemente apontadas por pesquisadores da área. Ainda no âmbito acadêmico, contribuições também serão feitas acerca do setor vinícola orgânico na geração de conhecimento a partir de dados empíricos.

### **1.5 Delimitação do tema**

O presente trabalho delimita-se ao estudo de modelos de negócio de vinícolas que produzem vinhos orgânicos, biodinâmicos e naturais na região da Serra Gaúcha. Para isso, foi considerado a percepção dos gestores de vinícolas acerca do modelo de negócio, e a percepção dos demais *stakeholders* não foi considerada. Além disto, uma revisão da literatura foi desenvolvida a partir do tema central modelo de negócio para a sustentabilidade. As delimitações desdobram-se da seguinte maneira:

- a) identificar os principais elementos do modelo de negócio das empresas investigadas;
- b) definir um conjunto de diretrizes que orientem o incremento da sustentabilidade no modelo de negócio destas empresas, com base na literatura sobre modelo de negócio orientado à sustentabilidade.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Modelo de Negócio

Os primeiros estudos sobre modelos de negócios surgiram no final do século XX (SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016), motivados pela necessidade de descrever e analisar novas formas de negócios (TEECE, 2010). Além disto, o desenvolvimento na economia global mudou o antigo equilíbrio tradicional entre clientes e fornecedores. O aumento da oferta e o aquecimento do mercado forçaram as empresas a reavaliarem a proposta de valor apresentada ao mercado (TEECE, 2010). Esse novo ambiente, além de ampliar o melhor atendimento ao cliente, também possibilitou que as empresas capturassem valor ao fornecer novos produtos e serviços (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

A literatura acadêmica oferece diferentes definições e perspectivas sobre o conceito de modelo de negócio (MICHELINI; FIORENTINO, 2012). Para Zott e Amit (2007), um modelo de negócio é a representação da estrutura, conteúdo e gestão das transações entre uma empresa e seus parceiros. Teece (2010) afirma que um modelo de negócio define a maneira como uma empresa cria e agrega valor aos clientes, e também como converte os pagamentos recebidos em lucro. Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) compreendem o conceito como a forma de uma empresa fazer negócios e definir suas estratégias. E por fim, Casadeusu-Masanell e Ricart (2010) estabelecem um modelo de negócio como a lógica de funcionamento de uma empresa e como a mesma cria valor para seus *stakeholders*.

Diante de diferentes perspectivas sobre o tema modelo de negócio, estudos apontam que não existe um padrão ou um conjunto único de componentes que representem um modelo de negócio (COMIN et al., 2019; MICHELINI; FIORENTINO, 2012; TEECE, 2010). Uma revisão da literatura (OROFINO, 2011) identificou que a diversidade de visões acerca do conceito resulta, conseqüentemente, em uma variedade de elementos que compõe um modelo de negócio. Desta forma, o Quadro 1 apresenta uma relação de diferentes estudos que categorizam, de forma distinta, os elementos de um modelo de negócio.

Quadro 1 - Relação de elementos de um modelo de negócio

Autor(es)	Elementos do modelo de negócio
Amit e Zott (2001)	1 - conteúdo das operações 2 - estrutura das operações 3 - governança das transações
Chesbrough e Rosenbloom (2002)	1 - proposição de valor 2 - segmento de mercado 3 - cadeia de valor 4 - estrutura de custo 5 - lucro potencial 6 - rede de valor 7 - estratégia competitiva
Teece (2010)	1 - clientes 2 - tecnologia 3 - mercado 4 - receita 5 - rede de valor 6 - captura de valor
Kujala et al. (2010)	1 - cliente 2 - proposta de valor para o cliente 3 - estratégia competitiva 4 - posição na rede de valor 5 - organização dos fornecedores internos e seus recursos-chave 6 - a lógica da geração de receitas
Casadesus-Masanell e Ricart (2007)	1 - políticas 2 - ativos 3 - governança
Lehmann-Ortega e Schoettl (2005)	1 - proposição de valor 2 - arquitetura de valor 3 - modelo de receita
Yip (2004)	1 - proposição de valor 2 - natureza dos inputs 3 - processo de transformação dos inputs 4 - natureza dos outputs 5 - relacionamentos: vertical; horizontal e geográfico 6 - clientes e organização

Fonte: Adaptado de Orofino (2011).

Diante das diferentes abordagens sobre a estrutura que a literatura científica apresenta, os autores Wirtz et al. (2016), ao investigarem a origem e o desenvolvimento teórico, conseguem apresentar uma definição a partir de uma perspectiva recente e mais dinâmica.

Um modelo de negócio é uma representação simplificada e agregada das atividades relevantes de uma empresa. Descreve como informações, produtos e/ou serviços comercializáveis são gerados por meio do componente valor agregado de uma empresa. Além da estrutura de criação de valor, são levados em consideração os componentes estratégicos, bem como os clientes e o mercado, a fim de atingir o objetivo de gerar e garantir a vantagem competitiva. Para cumprir esse objetivo, um modelo de negócio atual deve sempre ser considerado criticamente de uma perspectiva dinâmica, portanto, com a consciência de que pode haver necessidade de evolução ou inovação do modelo de negócio, devido a alterações internas ou externas ao longo do tempo (WIRTZ et al., 2016).

Osterwalder e Pigneur (2003) apresentaram uma estrutura ontológica sobre modelos de negócio e pautaram esta estrutura em quatro grandes blocos:

- a) inovação do produto: descreve a proposição de valor para a organização e como a organização oferece os seus produtos. Uma oferta é caracterizada por: descritivo, propriedades, ciclo de vida, nível de valor e nível de preço;
- b) relacionamento com o cliente: aborda como a empresa se mantém em contato com seus clientes e qual o tipo de relacionamento que deseja estabelecer com os mesmos. Compreendem também o segmento de clientes, os canais para chegar aos clientes, o tipo de relacionamento a ser mantido. O relacionamento com o cliente descreve como e para quem será entregue a proposição de valor estabelecida pela empresa como seu diferencial competitivo;
- c) gerenciamento da infraestrutura: descrevem as atividades, recursos e parcerias necessárias para prover a inovação do produto e o relacionamento com os clientes a fim de atender à proposição de valor. Especifica as capacidades e recursos do modelo de negócio, seus proprietários e fornecedores, bem como quem executa cada atividade e como se relacionam uns com os outros;
- d) aspectos financeiros: descrevem o fluxo de receitas, mecanismos de precificação adotados pela empresa e evidencia como a empresa faz dinheiro com inovação de produto, relacionado ao cliente e ao uso da infraestrutura organizacional.

A estrutura ontológica proposta por Osterwalder e Pigneur (2003) serviu como referência para evolução do conhecimento sobre o tema. Em 2010, no livro *Business Model Generation*, Osterwalder e Pigneur apresentaram uma estrutura para modelos de negócios composta por nove elementos. Estes elementos possuem a função de representar a lógica de como uma organização pretende gerar valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Os nove elementos são apresentados e descritos no Quadro 2, e cobrem as quatro principais áreas de um modelo de negócio: clientes, ofertas, infraestrutura e viabilidade financeira.

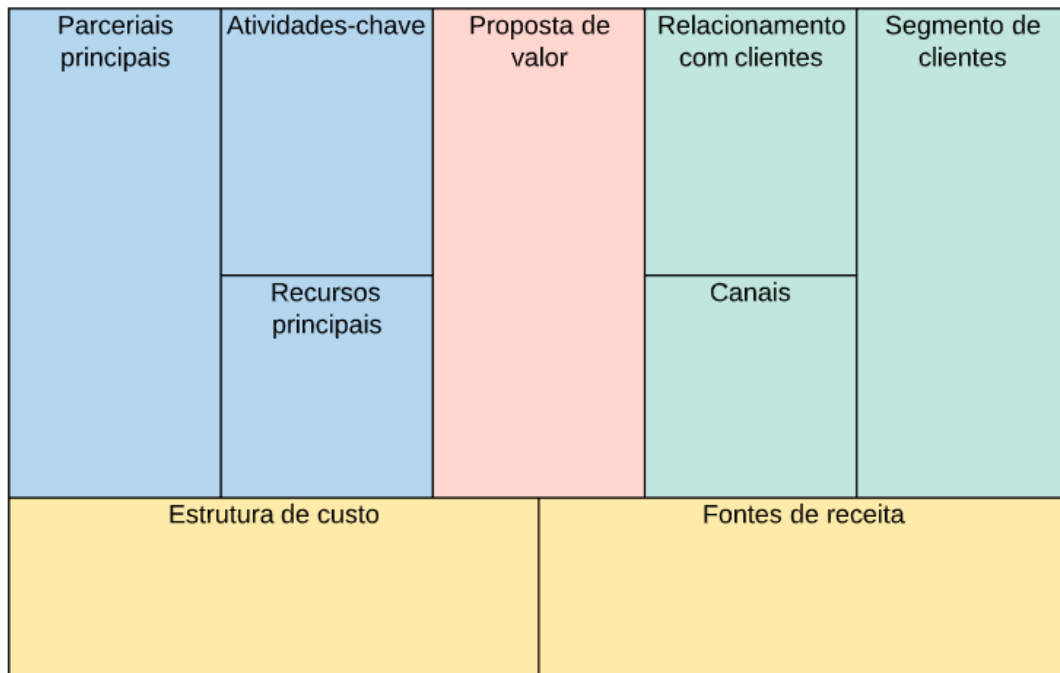
Quadro 2 - Elementos do *Business Model Canvas*

<b>Elemento</b>	<b>Descritivo</b>
Clientes	Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa pretende atender ou atingir.
Proposição de valor	Descreve o conjunto de produtos e serviços que criem valor para um segmento específico de clientes.
Canais	Descreve como uma empresa se comunica e como atinge seu segmento de clientes para entregar a proposição de valor pretendida.
Relacionamento com Clientes	Descreve os tipos de relacionamentos que uma empresa estabelece com um segmento específico de clientes.
Fontes de receitas	Representa o lucro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes atendidos, identificando o valor real que cada cliente está disposto a pagar pelo bem ou serviço.
Recursos Chave	Descreve os ativos mais importantes necessários para que o modelo de negócio funcione.
Atividades Chave	Descreve as atividades mais importantes que a empresa deve executar para fazer o modelo de negócio funcionar.
Parcerias Chave	Descreve a rede de relacionamento de fornecedores e parceiros necessários ao desempenho do modelo de negócio.
Estrutura de Custos	Descreve todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010).

Os elementos apresentados no Quadro 2 foram adaptados a uma representação gráfica, apresentada como uma ferramenta para descrever, analisar e desenhar modelos de negócios. Esta ferramenta foi denominada como *Business Model Canvas*, ou em português, *Canvas de Modelo de Negócio*. A proposta do *Canvas* é permitir, de forma prática, que qualquer pessoa interessada em criar ou modificar um modelo de negócio possa fazê-lo por meio de uma linguagem básica e didática. Esta ferramenta funciona como um mapa ou guia para a implantação de uma estratégia organizacional, de processo ou sistemas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) e representa a estrutura de elementos de um modelo de negócio. A Figura 1 apresenta a estrutura do *Canvas* e seus elementos.

Figura 1 - *Business Model Canvas*



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010).

## 2.2 Modelo de negócio orientado à sustentabilidade

Inicialmente o conceito de sustentabilidade foi utilizado na área de negócios com o objetivo de prover transformações econômicas mais sustentáveis para organizações e integrar considerações de sustentabilidade em empresas (BOCKEN et al., 2014; RITALA et al., 2018), com o foco direcionado somente ao fator econômico. No entanto, essa abordagem sofreu mudanças ao longo tempo. Hoje, a sustentabilidade no mundo dos negócios é cada vez mais vista como fonte de



vantagem competitiva (KRAMER; PORTER, 2011), além de proporcionar a redução do impacto ambiental gerado.

De forma sintética, um modelo de negócio tradicional é caracterizado pela criação, captura e entrega de valor (TEECE, 2010), com o objetivo de capturar novas oportunidades de mercado e fontes de receita. Já o modelo de negócio orientado à sustentabilidade resulta da busca por valor econômico, juntamente com o valor ambiental e o valor social (BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2013), por meio de práticas contínuas de sustentabilidade.

Assim como para modelo de negócio, a literatura científica apresenta diferentes perspectivas sobre o conceito de modelo de negócio orientado à sustentabilidade (COMIN et al., 2019). A revisão bibliográfica feita por Geissdoerfer, Vladimirova e Evans (2018) analisou diferentes visões sobre o tema, e a partir disto os autores perceberam uma convergência para o conceito de que o modelo de negócio orientado à sustentabilidade pode ser tratado como uma modificação da definição convencional de modelo de negócio. Incorporando conceitos, princípios e objetivos que visam à sustentabilidade ou integram a sustentabilidade em sua proposta de valor, atividades de criação e entrega de valor e/ou nos mecanismos de captura de valor. A partir desta análise, o modelo de negócio orientado à sustentabilidade é definido como um modelo que incorpora o gerenciamento proativo das partes interessadas e a criação de valor monetário e não monetário, para uma ampla gama de partes interessadas (GEISSDOERFER; VLADIMIROVA; EVANS, 2018).

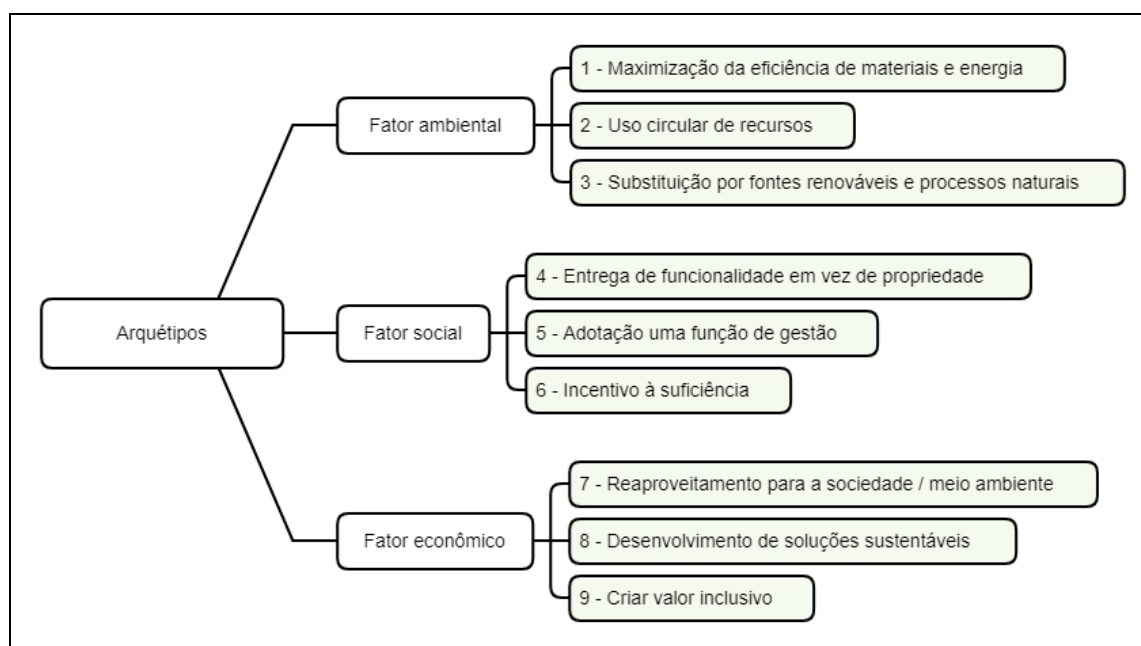
Um modelo de negócio para sustentabilidade ajuda a descrever, analisar, gerenciar e comunicar a proposta de valor sustentável de uma empresa para seus clientes e todas as outras partes interessadas, como a empresa cria e entrega esse valor, e como captura o valor econômico, mantendo ou regenerando o capital ambiental, social e econômico além de seus limites organizacionais. (SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016).

Modelos de negócios orientados à sustentabilidade buscam fornecer alternativas para a solução de problemas sociais e ambientais (COMIN et al., 2019), possibilitam alcançar objetivos de sustentabilidade, exploram o uso consciente de recursos naturais ao mesmo tempo contribuem para o bem-estar das pessoas (BOCKEN et al., 2014). Além disto, podem maximizar a eficiência no uso de materiais e energia (LEMUS-AGUILAR et al., 2019). Além de criar valor a partir de

resíduos (STUBBS, 2019). Portanto, exigem o envolvimento das partes interessadas (COMIN et al., 2019).

As empresas podem criar valor para a sustentabilidade adotando práticas mais sustentáveis para reduzir os impactos negativos no planeta e nas pessoas (OSTERWALDER, PIGNEUR e TUCCI, 2005), por meio do consumo consciente de água e energia, redução de desperdícios, desenvolvendo novas tecnologias que ajudem a resolver problemas relacionados com a sustentabilidade, como por exemplo, energia renovável ou materiais verdes (LEMUS-AGUILAR et al., 2019). Portanto, é possível gerar valor sustentável por meio de diversas práticas e, neste contexto, Ritala et al. (2018) e Bocken et al. (2014) propuseram uma categorização de nove arquétipos para modelos orientados à sustentabilidade. Os arquétipos devem ser compreendidos como mecanismos e soluções que possibilitam o benefício ao fator econômico, social ou ambiental no modelo de negócio. A Figura 2 exibe a estrutura proposta pelos autores.

Figura 2 - Arquétipos de um modelo de negócio orientado à sustentabilidade



Adaptado de LEMUS-AGUILAR et al. (2019).

### 2.2.1 *Framework* proposto para modelo de negócio orientado à sustentabilidade

Com base na revisão da literatura, foi verificado que não há uma abordagem clara sobre como empresas devem abordar a sustentabilidade em seus negócios (BOCKEN et al., 2014; BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2013). A implementação

estratégica de modelos de negócio orientados a sustentabilidade nas empresas ainda é um tema pouco desenvolvido na literatura (COMIN et al., 2019). Além disto, a literatura não expõe como um modelo de negócio orientado à sustentabilidade pode ser operacionalizado na prática (ROOME; LOUCHE, 2016). Diante destas lacunas, é apresentada uma proposta de *framework* de modo a contribuir teoricamente para a geração de conhecimento na área de negócios sustentáveis.

Um modelo de negócio para a sustentabilidade pode ser tratado como uma extensão ou uma modificação do conceito de modelo de negócio (GEISSDOERFER; VLADIMIROVA; EVANS, 2018) e trata de questões que um modelo de negócios tradicional não desenvolve, que são os fatores sociais e ambientais de um negócio. Modelos de negócios para a sustentabilidade incorporam conceitos, princípios e objetivos que visam a sustentabilidade e integram a sustentabilidade em sua proposta, criação, entrega e captura de valor (GEISSDOERFER et al., 2017). Diante disto, utilizou-se como base para a concepção do *framework*, a estrutura do *Business Model Canvas* estabelecida por Osterwalder e Pigneur (2010), e modificações foram propostas para explicitar o incremento da sustentabilidade no modelo de negócio.

De acordo com Boons e Ludeke-Freund (2013), um modelo de negócio orientado à sustentabilidade deve ser percebido como um modelo que cria vantagem competitiva através de valor e contribui, ao mesmo tempo, para o desenvolvimento sustentável da empresa e da sociedade. Portanto, este tipo de modelo destaca o incremento do valor social e do valor ambiental. Em função disto, o *framework* proposto sugere que a proposta de valor seja estratificada em três blocos: proposta de valor para o segmento de cliente, proposta de valor para o meio ambiente e proposta de valor para a sociedade.

O modelo de Osterwalder e Pigneur (2010) apresenta nove elementos que cobrem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Diante do incremento da sustentabilidade, o *framework* apresentado acrescenta mais duas grandes áreas: resultado ambiental e resultado social. Portanto, há também o incremento de quatro elementos na estrutura do modelo de negócio, são eles: práticas ambientais, práticas sociais, benefícios ambientais e benefícios sociais.

Desse modo, a proposta é constituída por seis blocos: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira, resultado ambiental e resultado social. Estes

blocos se desdobram em quinze elementos que compõe, segundo o *framework*, a estrutura de um modelo de negócio orientado à sustentabilidade. O Quadro 3 apresenta uma relação dos elementos e um breve descritivo acerca de cada elemento.

Quadro 3 - Proposta de elementos para o *framework*

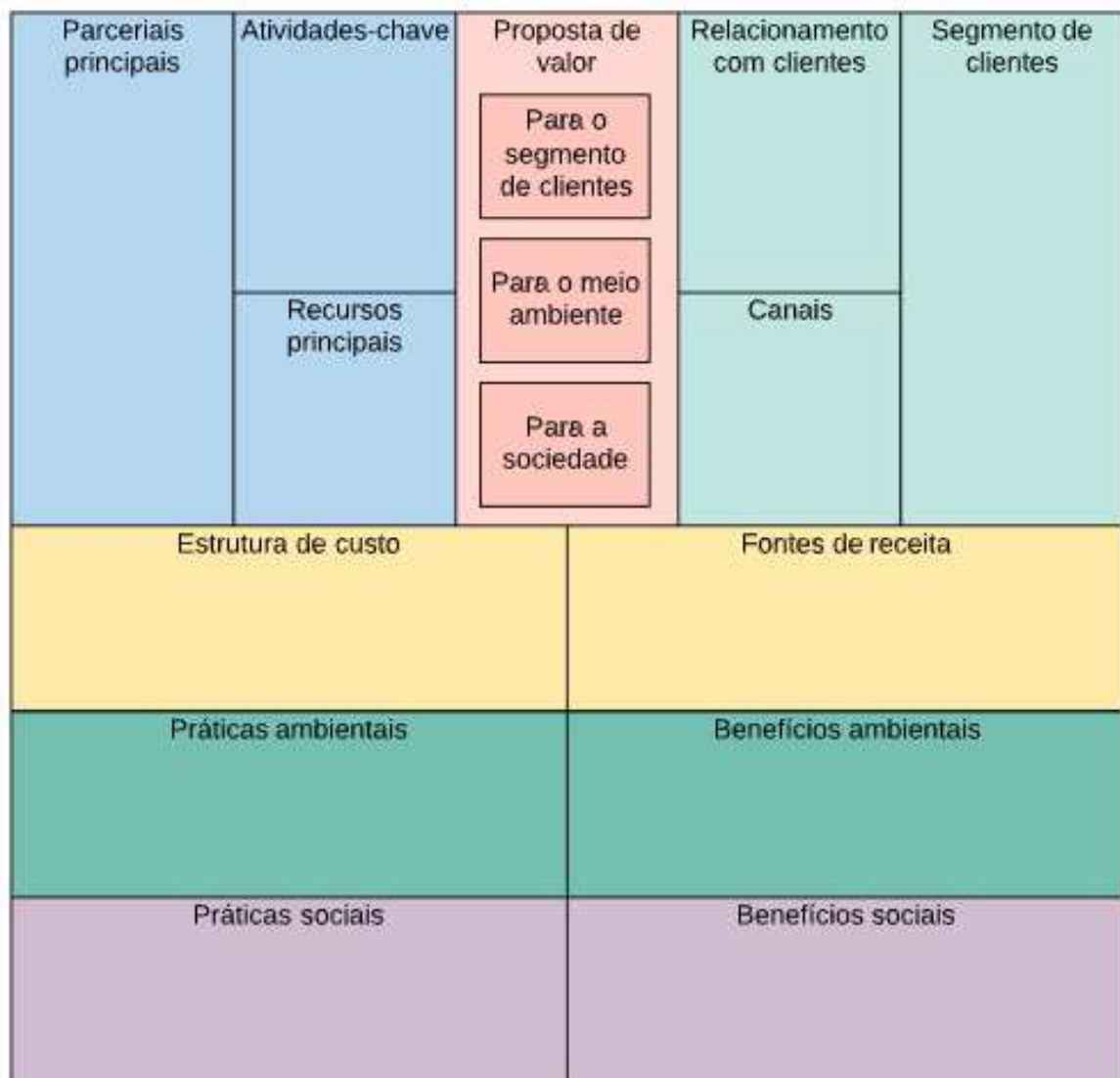
<b>Elemento</b>	<b>Descritivo</b>
Clientes	Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa pretende atender ou atingir.
Proposição de valor	Para o segmento de clientes: descreve o conjunto de produtos e serviços que criem valor para um segmento específico de clientes.
	Para o meio ambiente: descreve o conjunto de benefícios ou impactos positivos que a organização gera para o meio ambiente.
	Para a sociedade: descreve o conjunto de benefícios que a organização gera para seus <i>stakeholders</i> e para a sociedade.
Canais	Descreve como uma empresa se comunica e como atinge seu segmento de clientes para entregar a proposição de valor pretendida.
Relacionamento com clientes	Descreve os tipos de relacionamentos que uma empresa estabelece com um segmento específico de clientes.
Fontes de receitas	Representa o lucro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes atendidos, identificando o valor real que cada cliente está disposto a pagar pelo bem ou serviço.
Recursos chave	Descreve os ativos mais importantes necessários para que o modelo de negócio funcione.
Atividades chave	Descreve as atividades mais importantes que a empresa deve executar para fazer o modelo de negócio funcionar.
Parcerias chave	Descreve a rede de relacionamento de fornecedores e parceiros necessários ao desempenho do modelo de negócio.
Estrutura de custos	Descreve todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.
Práticas ambientais	Descreve todas as práticas que a organização utiliza para reduzir o impacto ambiental gerado e para a geração de valor ambiental.
Benefícios ambientais	Apresenta todos os benefícios ambientais que a organização consegue entregar para o meio ambiente.

Práticas sociais	Descreve todas as práticas e programas utilizados para criação de benefício para <i>stakeholders</i> e sociedade.
Benefícios sociais	Apresenta todos os benefícios sociais que a organização consegue gerar para seus <i>stakeholders</i> e sociedade.

Fonte: O autor.

O *framework* proposto visa explicitar uma estrutura de elementos de um modelo de negócio orientado à sustentabilidade e objetiva também orientar usuários do modelo a descrever, analisar, gerenciar e comunicar a proposta de valor sustentável. A Figura 3 apresenta o *framework* proposto.

Figura 3 - *Framework* para modelo de negócio orientado à sustentabilidade



Fonte: O autor.

## 2.3 Viticultura orgânica

A demanda por produtos cultivados de forma orgânica aumentou exponencialmente nas últimas décadas. Os primeiros movimentos em relação à agricultura orgânica aconteceram na Europa a partir de preocupações com questões ambientais e sociais, no período pós-Segunda Guerra Mundial (HEMMERLING; CANAVARI; SPILLER, 2016). No entanto, o movimento orgânico ganhou força a partir da década de 1970, devido os efeitos adversos de fertilizantes e pesticidas empregados na agricultura convencional (HURTADO-BARROSO et al., 2019).

A Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO, 2020) define a agricultura orgânica como um sistema holístico de gerenciamento da produção que promove e aprimora a saúde do ecossistema agrícola, incluindo a biodiversidade e ciclos biológicos. Desta forma, enfatiza o uso de práticas de gerenciamento em vez do uso de insumos agrícolas. Estimula, também, o uso de métodos agrônômicos, biológicos e mecânicos, em oposição ao uso de materiais sintéticos, para desempenhar qualquer função específica dentro do sistema.

Para o SEBRAE, a agricultura orgânica é uma categoria de produção em que técnicas específicas são adotadas, por meio da otimização do uso dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis e o respeito à integridade cultural das comunidades rurais. Ela tem por objetivo a sustentabilidade econômica e ecológica, a proteção do meio ambiente, a maximização dos benefícios sociais, a minimização da dependência de energia não renovável e o emprego de métodos culturais, biológicos e mecânicos (SEBRAE, 2020).

De forma a orientar produtores orgânicos, o SEBRAE elaborou nove objetivos para a produção orgânica: 1) Ofertar produtos saudáveis isentos de contaminantes intencionais; 2) Preservar a diversidade biológica dos ecossistemas naturais e a recomposição ou incremento da diversidade biológica dos ecossistemas modificados em que se insere o sistema de produção; 3) Incrementar a atividade biológica do solo; 4) Promover um uso saudável do solo, da água e do ar, e reduzir ao mínimo todas as formas de contaminação desses elementos que possam resultar das práticas agrícolas; 5) Manter ou incrementar a fertilidade do solo no longo prazo; 6) Reciclar resíduos de origem orgânica, reduzindo ao mínimo o emprego de recursos não renováveis; 7) Basear-se em recursos renováveis e em sistemas agrícolas organizados localmente; 8) Incentivar a integração entre os diferentes segmentos da

cadeia produtiva e de consumo de produtos orgânicos e a regionalização da produção e comércio desses produtos; 9) Manipular os produtos agrícolas com base no uso de métodos de elaboração cuidadosos, com o propósito de manter a integridade orgânica e as qualidades vitais do produto em todas as etapas (SEBRAE, 2020).

No contexto da agricultura orgânica, a indústria vinícola brasileira vem inovando ao incorporar a produção de vinhos de forma orgânica. A Serra Gaúcha ganha destaque por ser a mais importante região vinícola do país, respondendo por cerca de 85% da produção nacional de vinhos (IBRAVIN, 2020). O território vitivinícola da Serra Gaúcha possui algumas particularidades que o tornam singular frente às novas áreas de expansão da viticultura que estão em crescimento no estado e no Brasil como um todo (PIEROZAN, 2019).

A produção orgânica e biodinâmica de vinho é discutida como uma alternativa à produção tradicional nos países em desenvolvimento (NOVAES ZILBER; FRIEL; FELIPE MACHADO DO NASCIMENTO, 2010). O vinho orgânico é produzido a partir do cultivo orgânico de uvas, que consiste em utilizar apenas produtos naturais na produção da fruta, desta forma o uso de agrotóxicos não é permitido. A viticultura biodinâmica aborda todas as práticas da agricultura orgânica, porém acrescenta conceitos espirituais e filosóficos, buscando uma harmonia com a natureza.

O vinho natural é produzido a partir de uvas produzidas de forma orgânica ou biodinâmica, e durante o processo de vinificação nenhum tipo de aditivo pode ser adicionado (ALONSO GONZÁLEZ; PARGA-DANS, 2020). Portanto é considerado um vinho que utiliza técnicas antigas para produzir um vinho sem aditivos.

Desta forma, a principal diferença entre os três tipos de vinho é que o natural não utiliza aditivos para a produção, nem mesmo aditivos naturais, pois se trata de um produto puro a base de uvas. O processo de produção biodinâmico usa apenas processos naturais, segue o calendário lunar e busca a expressão da planta e do solo no produto, mas utiliza aditivos naturais. Já o vinho orgânico é produzido sem o uso de aditivos sintéticos e com uso limitado de alguns aditivos na vinificação, como o sulfito (ARAUJO et al., 2017).

No Brasil, o vinho orgânico é regulado pelo sistema orgânico de produção agrícola, sujeito à certificação pela Lei 10.831, de 23 de dezembro de 2003, e pelos processos descritos na Instrução Normativa Conjunta nº 18, de 28 de maio de 2009, para alimentos orgânicos processados (PIEROZAN, 2019).

### 3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta os métodos de pesquisa e de trabalho que foram necessários para a elaboração desta dissertação.

#### 3.1 Método de Pesquisa

Para o desenvolvimento desta dissertação, foi utilizado o estudo de caso múltiplo de modo a permitir uma pesquisa aprofundada sobre o fenômeno. Um estudo de caso consiste em uma investigação empírica de um determinado fenômeno, especialmente quando o mesmo não está claro (YIN, 2014).

Quanto à natureza esta pesquisa é classificada em aplicada, pois tem a finalidade de que seus resultados atendam a soluções para demandas reais (MARKONI, M. A.; LAKATOS, 2017), com o objetivo central de procurar e adquirir conhecimentos para posterior aplicação em definidas circunstâncias (MIGUEL, 2012).

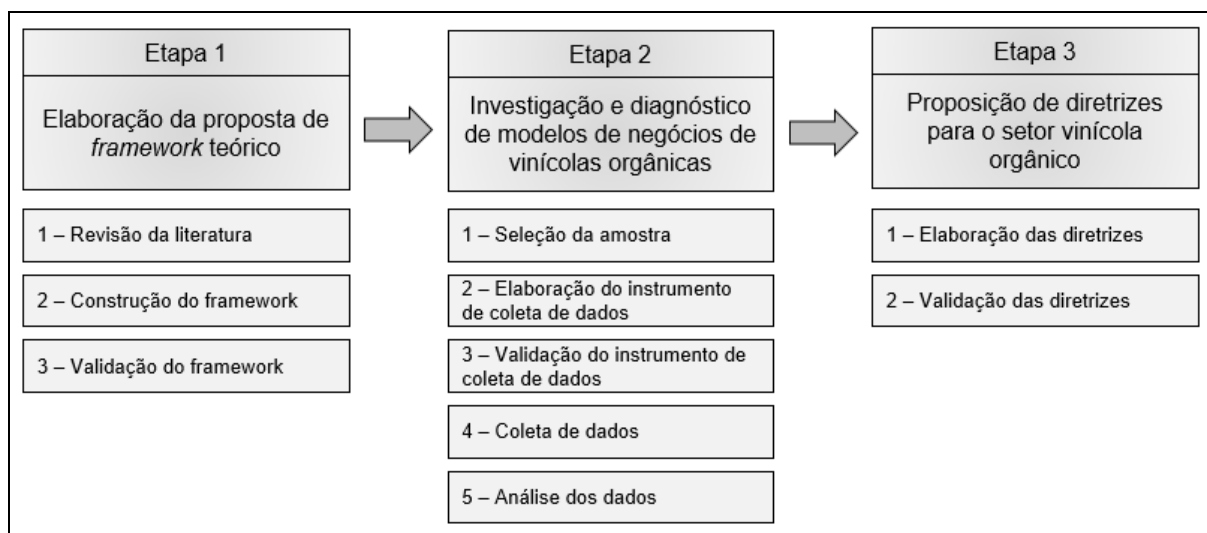
Esta pesquisa tem caráter exploratório devido ao objetivo de aproximação do pesquisador com o fenômeno de modo que possa conhecê-lo melhor (MIGUEL, 2012). Quanto à abordagem de pesquisa, o estudo é considerado qualitativo, em razão do fenômeno e sua interpretação pelo observador (APOLINÁRIO, 2011). O uso de método qualitativo para o estudo de modelos de negócio foi escolhido pois a pesquisa qualitativa é orientada a descrever, decodificar e promover a compreensão de fatos, atividades, ações de atores ou decisões.

#### 3.2 Método de trabalho

O método de trabalho deste estudo foi estruturado em etapas, estando estas vinculadas as três principais atividades: elaboração de um *framework* teórico para modelo de negócio orientado à sustentabilidade, a investigação e diagnóstico de modelos de negócios de vinícolas que produzem orgânicos e proposição de diretrizes para o setor vitivinícola orgânico. A Figura 4 exhibe um esquema gráfico das etapas do método de trabalho e suas respectivas atividades.



Figura 4 - Etapas do método de trabalho



Fonte: O autor.

A primeira etapa do método de trabalho consiste na elaboração de uma pesquisa bibliográfica sobre os temas: modelo de negócio, modelo de negócio orientado à sustentabilidade e viticultura orgânica. Para a realização da pesquisa bibliográfica, foi utilizado conteúdo científico indexado as principais bases de dados, como: *Science Direct*, *Emerald Insights* e *Scopus*. A partir dos resultados da revisão da literatura, foi elaborado um *framework* teórico para elucidar a estrutura de um modelo de negócio orientado à sustentabilidade e destacar os principais elementos para este tipo de modelo de negócio.

A segunda etapa da pesquisa refere-se à coleta de dados. Esta etapa foi realizada por meio de entrevistas, uso de fontes como relatórios e indicadores empresariais e dados do Ibravin e Embrapa. Para a aplicação das pesquisas, foi elaborado um questionário semiestruturado de forma a guiar a aplicação da pesquisa. O questionário ou protocolo de pesquisa pode ser verificado no apêndice A deste trabalho. Para cumprir com o objetivo proposto, o instrumento de coleta de dados foi elaborado a partir de informações provenientes da revisão da literatura. Para orientar a elaboração do questionário foi considerada a estrutura de modelo de negócio proposta por Osterwalder e Pigneur (2010) integrado ao *framework* proposto na seção anterior deste trabalho.

Foi realizado um levantamento sobre as vinícolas da região da Serra Gaúcha e foi identificado que atualmente somente 12 vinícolas produzem e comercializam bebidas à base de uva orgânica, e apenas 8 vinícolas aceitaram participar deste

estudo. Portanto, a pesquisa foi aplicada em 66% das empresas com este perfil dentro da região pretendida.

A validação do instrumento de coleta de dados foi realizada por meio de uma aplicação piloto do questionário e nesta etapa ajustes no questionário foram efetuados de modo a clarificar e melhorar as questões. Os dados da aplicação piloto do instrumento de coleta foram considerados para a finalidade deste estudo, pois os ajustes realizados no instrumento foram referentes ao número de questões e a abordagem de algumas questões que já estavam presentes no questionário. Após a validação, foi realizada a coleta de dados para o grupo de vinícolas, por meio de entrevistas e visitas presenciais nas propriedades vinícolas. O perfil dos respondentes do questionário foi de pessoas vinculadas à área de gestão do negócio, em cargos de direção, gerência, supervisão ou na figura de proprietário. Desta forma, entende-se que o respondente pode contribuir de forma efetiva com as questões que abordaram os diferentes elementos do modelo de negócio.

A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo através dos softwares NVivo e Microsoft Excel. Foi realizada uma triangulação dos dados entre os achados da pesquisa, de modo a identificar padrões e ou comportamentos divergentes. Além disto, para a base teórica, a triangulação dos dados foi utilizada para identificar convergências ou pontos de agregação de novos conhecimentos para a literatura.

As diretrizes foram elaboradas a partir da relação entre o *framework* proposto e os achados da coleta de dados do setor vinícola. O objetivo de propor um conjunto de diretrizes é orientar a categoria de vinícolas que produzem produtos orgânicos a incrementar a sustentabilidade em seus modelos de negócio, e para isso, foi realizada uma validação das diretrizes propostas com dois profissionais, um profissional da área de negócios e outro da área vitivinícola. A seção 6.1 deste estudo detalha a execução e as ponderações provenientes da validação das diretrizes.

## 4 RESULTADOS

A abordagem de avaliação dos resultados da pesquisa de campo está baseada em uma abordagem qualitativa. Para a análise dos resultados, foi utilizada a análise de conteúdo para organização e interpretação dos dados. Na análise qualitativa foram consideradas principalmente as opiniões, as perspectivas, os dados e os documentos apresentados pelos gestores entrevistados. Desta forma, foi possível elucidar a percepção de negócio e dos aspectos de sustentabilidade por parte dos *stakeholders* que possuem influência direta nas atividades das empresas. O Quadro 4 apresenta informações sobre o porte, número de funcionários, cargo do entrevistado e categoria da empresa. A categorização de porte aqui utilizada é baseada no faturamento médio anual das empresas.

Quadro 4 - Informações das empresas investigadas

<b>Empresa</b>	<b>Categoria</b>	<b>Cargo do Entrevistado</b>	<b>Funcionários</b>	<b>Porte</b>
A	Cooperativa	Diretor Executivo	200	Média empresa
B	Cooperativa	Diretor Executivo	270	Média empresa
C	Cooperativa	Diretor	4	Pequena empresa
D	Empresa Individual	Sócio e Proprietário	4	Pequena empresa
E	Empresa Individual	Diretor e Proprietário	2	Microempresa
F	Empresa Individual	Proprietário	3	Microempresa
G	Empresa Individual	Diretor Geral	3	Pequena empresa
H	Empresa Individual	Coordenador	15	Pequena empresa

Fonte: O autor.

No total foram entrevistados oito gestores sendo três representantes de cooperativas e cinco representantes de empresas individuais do setor vitivinícola. Duas das empresas cooperativas possuíram o faturamento superior a 4,8 milhões nos últimos 2 anos, portanto são consideradas empresas de médio porte. Quatro empresas se enquadram como pequenas e duas como microempresas. Todas as entrevistas foram realizadas com gestores que possuem conhecimento sobre o modelo de negócio da empresa e a duração das entrevistas ficou entre quarenta minutos e uma hora e trinta minutos. Os achados da pesquisa foram categorizados

em 6 constructos: clientes, oferta, infraestrutura, viabilidade financeira, resultados ambientais e resultados sociais. Estes constructos são os elementos centrais de um modelo de negócio orientado à sustentabilidade que o *framework* teórico proposto apresentou na seção 2 deste trabalho.

#### **4.1 Constructo Clientes**

Referente ao perfil e principais clientes, as empresas A e B relataram que seus principais clientes são grandes varejistas e algumas lojas especializadas em vinhos. A empresa B também comercializa seus produtos por meio de licitações para alimentação escolar. O foco de mercado destas empresas está no volume de vendas, o que permite segundo os gestores, uma maior maleabilidade das margens de lucro, fator este importante para a entrada destes produtos em grandes redes. Este é um ponto que diverge das demais empresas investigadas, que se enquadram como pequena e microempresas. Os principais clientes das empresas C, D, E, F, G e H são restaurantes especializados, lojas especializadas, pequenos varejistas que revendem produtos orgânicos e, também, o consumidor final que realiza a compra diretamente na propriedade.

O escoamento das vendas dos produtos também é distinto entre os diferentes portes das empresas investigadas. As empresas de médio porte possuem uma estrutura de relacionamento com clientes mais bem estruturada quando comparada com as demais empresas. As empresas A e B possuem representantes comerciais próprios e possuem contrato com distribuidoras com alcance de nível nacional. Este aspecto não foi percebido nas demais empresas, porém há algo singular entre as pequenas e microempresas investigadas: o contato próximo com o cliente consumidor. A procura dos produtos diretamente nas propriedades produtoras foi um ponto citado pelos gestores das empresas C, D, E, F, G e H. As empresas D e G incentivam a procura de produtos diretamente nas vinícolas e possuem atrativos para estes clientes como propostas ligadas à experiência do consumidor na propriedade. Estas práticas estão ligadas à gastronomia local e ao ecoturismo principalmente e, também, são fontes geradoras de receita para as vinícolas. As empresas F e D contam com uma pequena loja em sua propriedade, onde as vendas diretas representam em média 12% do faturamento anual da empresa F e 10% para a empresa D.

Foi relatado pelos gestores das pequenas e microempresas a dificuldade em comercializar seus produtos em grandes varejistas. O gestor da empresa F relatou uma experiência de tentativa de comercialização em uma rede de mercados presente em todo o estado do Rio Grande do Sul, onde a rede exigiu um grande volume de estoque, estoques consignados, prazos longos de pagamento e baixas margens de lucro. Em função destes fatores, a comercialização dos produtos da empresa F se tornou inviável com esta grande rede de mercados. Porém, a opinião da maioria dos gestores das pequenas e microempresas estudadas é que há interesse em comercializar seus produtos em maior escala. Porém as barreiras de entrada para comercialização em grandes varejistas são superadas com maior facilidade pelas empresas de maior porte.

Os gestores das empresas que possuem o contato próximo com parte do seu segmento de clientes atribuem esta procura aos fatores: confiança e experiência. Foi relatado que este fato tem relação direta com o tipo de produto comercializado e ao segmento de clientes que consomem estes produtos. Portanto, são produtos produzidos de uma forma mais sustentável que atraem um público de *persona* preocupada com a saúde e com impactos ambientais e sociais. O gestor da empresa F atribui esta procura ao poder aquisitivo deste público-alvo, ao interesse em experiências próximas a natureza e a um estilo de vida mais saudável. O mesmo gestor relatou que este segmento de clientes valoriza a experiência de comprar o produto no local onde ele foi produzido, sendo também uma forma de verificar a procedência do produto comercializado.

Duas vinícolas apresentaram um aspecto relevante sobre clientes que não foi percebido nas demais empresas investigadas. As empresas E e G possuem práticas que buscam incentivar o consumo de produtos orgânicos com o objetivo principal de promover o crescimento do mercado e disseminar informações referente a esta categoria de produtos. A empresa E tem a prática de divulgar informativos em suas redes sociais e aborda o tema “sustentabilidade” em visitas de clientes na propriedade. A empresa G promove eventos em sua propriedade que busca compartilhar com a sociedade os impactos causados pela produção convencional e os benefícios gerados pela produção orgânica. Além disto, a empresa G também utiliza das suas redes sociais para compartilhar informativos sobre os impactos positivos e negativos deste mercado. Alguns dos produtos acompanham um informativo sobre os benefícios para a saúde ao consumir um produto orgânico.

## 4.2 Constructo Oferta

Referente a oferta de produtos, as oito empresas estudadas ofertam ao mercado bebidas à base de uva orgânica, em sua maioria, sucos e vinhos orgânicos. Algumas destas empresas, também produzem e comercializam outros tipos de produtos, além de bebidas derivadas de uva orgânica, como por exemplo: geleias, uvas *in natura* e bebidas não orgânicas. O Quadro 5 mostra a relação do tipo de bebida produzida para cada empresa investigada.

Quadro 5 - Produtos fabricados por vinícola

<b>Empresas</b>	<b>Produtos convencionais</b>	<b>Produtos orgânicos</b>
A	Sucos, vinhos, espumantes e frisantes	Sucos
B	Sucos, vinhos e espumantes	Sucos
C	-	Vinhos, sucos e espumantes
D	-	Vinhos, sucos e espumantes
E	-	Vinhos, sucos e espumantes
F	-	Vinhos e espumantes (naturais)
G	-	Vinhos, sucos e espumantes (biodinâmicos)
H	-	Vinhos, sucos e espumantes

Fonte: O autor.

Somente as empresas A e B trabalham com produtos orgânicos e não orgânicos no portfólio de produtos de forma simultânea. Por se tratar de cooperativas de maior porte, a representatividade em números de produção de itens orgânicos é bastante inferior quando comparada com os itens não orgânicos. A empresa A possui somente 5% do volume (em litros) de produção para sucos orgânicos, enquanto a empresa B de 2,5 a 3%. Estes dados confirmam que os produtos orgânicos comercializados por estas duas cooperativas não são representativos em volume. Quando questionados sobre a estratégia de comercializar produtos da categoria orgânica, ambos os gestores abordaram que é interessante financeiramente para a organização estar presente no nicho de

mercado de produtos orgânicos, pois existe uma expectativa positiva sobre o crescimento deste mercado no futuro. Além disto, o entrevistado da empresa B comentou que produzir orgânicos pode melhorar a qualidade de vida do cooperado (produtor associado à cooperativa), e que este fato também era um fator estratégico para produzir e comercializar orgânicos.

O fator estratégia de produzir e comercializar produtos orgânicos também foi abordado junto as demais empresas. De forma unanime entre as pequenas e microempresas, foram citados aspectos relacionados à saúde dos produtores e aos riscos para o meio ambiente provocados pelo uso de agrotóxicos utilizados na produção convencional. O entrevistado da empresa D também ressaltou a preocupação com a saúde do consumidor. Além disso, foi apontado que o uso de produtos químicos na produção de uvas provoca riscos à saúde do produtor em uma escala muito maior em comparação com o risco de quem consome a fruta ou o derivado da mesma.

Diante de uma estratégia de negócio que considera aspectos da saúde do produtor, do consumidor e do meio ambiente, os entrevistados foram questionados sobre o início da produção orgânica em suas propriedades. As empresas A e B possuem produção orgânica ao mesmo tempo que produzem uvas de forma convencional. Porém, a produção orgânica iniciou na empresa A somente no ano de 2001, enquanto a mesma já havia anos de experiência com a produção de uvas não orgânicas. A empresa B iniciou a produção orgânica no ano de 2008. Nestes dois casos, o cultivo da fruta orgânica é feito em propriedades diferentes das propriedades que produzem a fruta não orgânica. Porém, o beneficiamento de ambos os produtos (orgânico e não orgânico) é realizado na mesma unidade fabril. Por isso, para garantir a não contaminação dos produtos orgânicos durante o beneficiamento, são realizados procedimentos de higienização em todos os equipamentos onde a fruta tem contato durante o processo de vinificação.

As empresas C, D, E e G produziam de forma não orgânica e migraram totalmente a sua produção para a modalidade orgânica. Somente a empresa F vem produzindo de forma orgânica desde o seu início. Quando questionados sobre os fatores que motivaram esta transição, os gestores citaram os aspectos mencionados no parágrafo anterior que estão relacionados à saúde do produtor, do consumidor e do meio ambiente. É válido ressaltar que o fator financeiro não foi determinante para esta migração.

O suco de uva orgânica, de acordo com os entrevistados, é um produto com menor valor agregado quando comparado ao vinho orgânico ou natural. Foi evidenciado que diante dos produtos ofertados ao mercado, algumas destas empresas possuem categorias de produtos com maior margem de lucro ao mesmo tempo que comercializam produtos com margem menor, porém com o preço de venda acessível.

E sobre o planejamento de aumento da oferta por parte destas empresas, alguns gestores apresentaram metas e métricas enquanto alguns gestores não mostraram expectativas positivas quanto ao aumento dos volumes produzidos. A empresa A tinha como expectativa de crescimento no nicho das bebidas orgânicas de 5% para 2020, a empresa E tinha como objetivo para o mesmo ano chegar a 10.000 garrafas de vinho orgânico e a empresa F possuía uma meta de atingir a produção de 5 mil garrafas de vinhos. As demais empresas afirmaram não ter expectativas quanto ao crescimento dos volumes produzidos para os itens orgânicos.

Ainda sobre a oferta de valor, as empresas foram instigadas a apresentarem os diferenciais que seus produtos possuem. Todas as oito empresas afirmaram que seus produtos possuem o certificado de alimento orgânico e que isto é um diferencial. Além disto, a empresa H, que possui vinificação natural, explicitou que o tipo de envase e a própria categoria de produto também são fatores que diferem seus produtos no mercado. Os vinhos desta mesma empresa não possuem rótulos fabricados e são identificados de forma artesanal, e de acordo com o gestor este fator agrega valor ao produto. A empresa C citou que a seleção dos grãos da uva proporciona um aspecto de maior qualidade aos seus vinhos, e este também é um fator diferencial e valorizado pelo público-alvo.

As empresas que trabalham com o vinho orgânico, possuem ao menos dois tipos de vinhos, porém somente as empresas D, E e G possuem categorias de vinhos para diferentes públicos e gostos. O fator comum entre as categorias de cada empresa é a categoria *premium* ou categoria de vinhos finos, que são vinhos com uvas e ou safras específicas.

No constructo “clientes” houve uma unanimidade entre as empresas investigadas sobre o potencial de crescimento da demanda de mercado para produtos orgânicos derivados de uva e produtos orgânicos de forma geral. De acordo com os respondentes, a demanda de mercado é baixa e estável, e as



empresas não aumentam o volume de produção em função da não absorção do mercado de produtos orgânicos. Quando questionados sobre os fatores que provocam esta relação entre a capacidade de produção e demanda de mercado, os gestores apresentaram perspectivas como: os produtos orgânicos de forma geral, possuem o preço de venda significativamente superior ao preço de venda do mesmo produto na forma de “não orgânico”; o tamanho deste segmento de clientes ainda é tímido comparado ao segmento de clientes que não consomem produtos orgânicos; a quantidade produzida busca atender as quantidades definidas por contratos de vendas, licitações e previsões de vendas.

### **4.3 Constructo Infraestrutura**

As empresas investigadas apresentam, de forma geral, as mesmas atividades principais. Neste caso, as atividades principais estão relacionadas ao cultivo orgânico de uvas, o beneficiamento da fruta e a comercialização dos produtos. Para as empresas A e B, que são cooperativas de maior porte, o cultivo da fruta é realizado pelos associados à cooperativa. A empresa C também recebe a fruta de outras pequenas propriedades produtoras de uva. O restante das empresas cultiva e beneficia a uva na mesma propriedade.

O beneficiamento da fruta orgânica consiste em 7 etapas: desengace, prensagem, fermentação alcoólica, trasfega, amadurecimento e engarrafamento. Em todas as empresas, com exceção da empresa F, este processo é realizado por meio de equipamentos industriais especializados para este tipo processo. Na empresa F, o beneficiamento é realizado de forma artesanal, por meio de equipamentos antigos e manuais. O desengace e a prensagem são feitos de forma manual e a fermentação e o amadurecimento são realizados em barris de madeira. A produção artesanal também é um fator atrativo para o ecoturismo na propriedade da empresa, onde os consumidores podem participar das etapas manuais do processo produtivo.

Ainda na temática de infraestrutura, os gestores foram questionados sobre as principais parcerias das vinícolas com outras empresas. A empresa A apontou uma parceria com uma instituição de ensino para ensaios laboratoriais e desenvolvimento de novos produtos, além da contratação de empresas externas para serviços de marketing e divulgação dos produtos. A empresa B possui uma relação ativa com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) para desenvolvimento de

tecnologias no cultivo das uvas. As empresas D e E citaram o Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin) como um parceiro e recebem suporte técnico para o cultivo e beneficiamento do grão de uva.

Referente aos desafios e dificuldades em termos de produção e armazenamento dos produtos, as entrevistas apontaram de forma convergente que a produção orgânica é significativamente mais sensível aos fatores climáticos quando comparada com o cultivo não orgânico. Este fato recebe uma atenção especial nas propriedades, pois pode desencadear em grandes perdas na produção da fruta.

O gestor da empresa G ressaltou que os resultados financeiros são sazonais por causa da qualidade da safra e da colheita anual. Diversos fatores relacionados a variáveis climáticas estão associados ao rendimento anual da safra, como por exemplo: temperatura média do ar, umidade relativa do ar, quantidade de chuvas, presença de granizo nas chuvas, entre outros. Além disto, o mesmo gestor citou que é necessário um cuidado maior em todas as etapas da produção devido a esta sensibilidade maior e as especificidades da produção sem o uso de agrotóxicos. Desta forma, é necessário ter um controle sobre a saúde do solo, sobre as pragas na planta e sobre a não contaminação do produto orgânico.

#### **4.4 Constructo Viabilidade Financeira**

No constructo viabilidade financeira, foi investigado nas vinícolas os seguintes aspectos: saúde financeira das empresas, faturamento médio, representatividade do produto orgânico no faturamento, margem de lucro dos produtos orgânicos e a relação custo de produção do produto orgânico comparado com o mesmo produto não orgânico.

No fator saúde financeira da empresa, as vinícolas trouxeram aspectos diferentes em função da abertura da pergunta no momento da pesquisa. A empresa A apontou que possui um fluxo de caixa controlado e de acordo com a realidade da cooperativa, mantém suas despesas de forma controlada e faz a divisão dos resultados com os associados de forma justa. A empresa B se considera uma empresa sólida financeiramente, não possui grandes dívidas e acredita ter um controle acurado dos custos e despesas na empresa. A empresa C mostrou alguns pontos negativos relacionados a saúde financeira e o gestor citou novamente a

questão da baixa demanda de mercado para os produtos orgânicos. De acordo com o entrevistado, a arrecadação financeira por parte destes produtos é baixa, porém esta mesma empresa também atua com outros derivados da fruta e isto colabora com a geração de receita. Esta empresa não abordou questões como dívidas, estrutura de custos e disposição monetária em caixa.

A empresa D citou que a vinícola não possui uma estrutura de custo robusta e bem desenvolvida, além de não contar com a ajuda de sistemas e uma estrutura fiscal. Porém eles possuem o apoio de uma consultoria contábil que fornece o suporte nesta área. Sobre as despesas da propriedade, o gestor comentou que a família procura gastar o mínimo possível para que o lucro seja maior ao final da safra. Além disto, o entrevistado ressaltou que a vinícola possui uma reserva financeira para cobrir as despesas da propriedade caso ocorra uma perda produtiva no futuro. O gestor da empresa E preferiu não abordar abertamente questões financeiras da empresa, mas afirmou que a empresa é sólida financeiramente.

Para a empresa F, o entrevistado citou que possui parceria com uma empresa terceirizada para área contábil e que a organização pode ser considerada saudável financeiramente. O mesmo gestor comentou que a empresa possui dívidas relativas a um investimento feito em infraestrutura para armazenagem de vinhos, porém são despesas controladas e que não comprometem o resultado operacional da empresa. Ainda na empresa F, o entrevistado citou que ele participa ativamente dos cálculos de custeio dos produtos. A vinícola G também possui o suporte de um escritório contábil que atende as necessidades de orçamento, pagamento de contas e obrigações fiscais. O entrevistado citou que a empresa poderia estar melhor financeiramente, porém o estado atual da empresa é satisfatório. O gestor comentou que a empresa possui algumas aplicações financeiras como forma de investimento e segurança econômica da empresa. Além disto, o gestor citou que os custos de produção e de produto são calculados com apoio do escritório contábil.

Para avaliar a estrutura financeira e o porte das empresas, foi solicitado aos gestores a informação de faturamento médio anual das empresas. A base solicitada na entrevista foi a média de arrecadação entre 2018 e 2019. Além disto, o faturamento médio anual corresponde ao faturamento total destas empresas, portanto o faturamento proveniente de outros produtos além de bebidas à base de uva orgânica também está inserido nestes resultados. O Quadro 6 apresenta esta informação por empresa investigada.

Quadro 6 - Faturamento médio anual

<b>Empresa</b>	<b>Categoria</b>	<b>Faturamento médio anual</b>
A	Cooperativa	155 milhões
B	Cooperativa	200 milhões
C	Cooperativa	4 milhões
D	Empresa Individual	750 mil
E	Empresa Individual	170 mil
F	Empresa Individual	120 mil
G	Empresa Individual	450 mil
H	Empresa Individual	650 mil

Fonte: O autor.

Referente às margens de lucro dos produtos orgânicos, alguns gestores optaram por não abrir esta informação por se tratar de uma informação estratégica. O gestor da empresa A citou que em média os produtos orgânicos da cooperativa possuem uma margem de lucro de 10%. De acordo com o entrevistado, esta margem é considerada baixa para este tipo de produto, porém este fato se dá pelo elevado custo de produção dos orgânicos fabricados pela cooperativa. O gestor da empresa B citou somente que os produtos orgânicos da cooperativa possuem uma margem de lucro superior aos produtos não orgânicos de mesma categoria. A empresa B compartilhou que para vinhos finos orgânicos a margem de lucro é em média 100%, para sucos orgânicos de 25% a 30%, e os demais produtos em média 50%. O gestor da empresa D citou que trabalha com margens altas por comercializar produtos exclusivos. A empresa B trabalha com margens médias de 30% e os demais gestores não abriram esta informação no momento da entrevista.

Com exceção das empresas A e B, todas as demais trabalham somente com a produção e comercialização de produtos orgânicos, portanto o faturamento total destas empresas por parte de vendas é referente a produtos orgânicos. Para a cooperativa A o faturamento proveniente dos sucos orgânicos é inferior a 5% do faturamento total e para a empresa B gira em torno de 2%. Além disto, foi investigado nestas empresas a relação de custo de produção entre as bebidas orgânicas com o mesmo produto na forma não orgânica. O gestor da empresa A citou que o custo é consideravelmente mais alto, porém optou por não abrir valores. Para a cooperativa B, o gestor comentou que o custo da fruta para o beneficiamento é 60% superior a uma fruta comparável, porém na forma não orgânica. Todos os

demais gestores apresentaram a mesma opinião que o custo da uva orgânica é significativamente maior, porém por não produzirem uvas não orgânicas, não abordaram esta diferença de custos em seus negócios.

#### **4.5 Constructo Resultados Ambientais**

Os entrevistados foram instigados a abordar quais os benefícios que a produção de bebidas à base de uva orgânica proporciona para o meio ambiente. Todas as respostas tiveram convergência para a visão de uma produção não invasiva e sem impactos negativos para o meio ambiente.

Além disto, foi verificado nas propriedades quais atividades ou práticas que geram benefícios para o meio ambiente. O gestor da empresa A citou que a cooperativa possui uma estação de tratamento de efluentes para o reuso de água e o descarte de efluente tratado, de forma a não agredir o meio ambiente. Também foi citado que é utilizado como fonte de energia principal o gás natural e que toda a energia elétrica comprada é proveniente de fontes renováveis. Esta mesma empresa, possui um programa interno de conscientização sobre o descarte e reciclagem de resíduos. A empresa B também possui uma estação de tratamento de efluentes, realiza coleta seletiva de resíduos e possui um reservatório para a coleta de água das chuvas para a reutilização.

Ainda sobre as práticas ambientais, a empresa C citou que os associados a cooperativa protegem as nascentes de água e o solo por meio de uma prática chamada “cobertura verde”. A “cobertura verde” é, de forma resumida, a prática de plantar vegetações específicas sobre o solo para protegê-lo e mantê-lo úmido. Os associados da empresa C também produzem o próprio adubo e fertilizantes de forma natural. A empresa D relatou que protege as fontes de água da propriedade e que realizam a coleta seletiva de lixos, além disto, faz compostagem para a reutilização de resíduos orgânicos gerados na propriedade. O gestor da empresa F citou que fazem a coleta de água das chuvas para irrigação e limpeza, e cuidados para o correto descarte de resíduos. Na empresa E o gestor citou que é realizado o descarte seletivo de resíduos e que as águas da chuva são coletadas.

A vinícola G também possui a prática de realizar a “adubação verde” em algumas épocas do ano para a proteção da saúde do solo. Também realizam o armazenamento e reutilização de água de chuvas e a produção de adubos e

fertilizantes a partir de cascas de arroz. E por fim, a empresa H utiliza água de forma natural das nascentes da propriedade e utiliza o processo de compostagem para a produção própria de adubos e fertilizantes.

Além de identificar as práticas que geram benefícios para o meio ambiente nas vinícolas, os gestores foram questionados sobre a verificação de iniciativas similares em parceiros e fornecedores. Todas as vinícolas responderam que não costumam identificar em parceiros e fornecedores a forma como se relacionam com o meio ambiente. Contudo, as empresas D, E, F, G, H e I possuem a certificação de produto orgânico na modalidade participativa e nesta modalidade de certificação, as propriedades possuem auditorias regulares para a verificação da não utilização de agrotóxicos e sobre a responsabilidade para com o meio ambiente diante das atividades produtivas. E estas auditorias são realizadas pelos próprios produtores em propriedades dos demais associados a esta certificação.

Neste sentido, a certificação orgânica dos produtos foi um ponto investigado nas empresas também. Todas as empresas possuem o selo de produto orgânico e a permissão legal para revender os produtos orgânicos. As empresas A e B possuem certificação e auditorias por meio de uma consultoria especializada e as demais empresas estão inseridas na modalidade de certificação participativa. Esta modalidade de certificação possui um custo inferior para as empresas pois os produtores que possuem o certificado também atuam na certificação de outros produtores.

#### **4.6 Constructo Resultados Sociais**

No aspecto resultados sociais, os entrevistados foram questionados sobre quais benefícios a sociedade de forma geral obtém por meio da produção e do consumo de produtos orgânicos. Novamente, as respostas convergiram para um mesmo fator: a qualidade de vida de quem consome e de quem produz. Dentro do aspecto qualidade de vida, os entrevistados citaram fatores como: segurança alimentar, incentivo a agricultura familiar, não contaminação por agrotóxicos e qualidade de vida para o produtor e para o consumidor.

As empresas que citaram o fator segurança alimentar relataram que o produto orgânico possui uma maior qualidade nutricional quando comparado com o produto na forma não orgânica. E este fato, de acordo com o entrevistado da empresa G,

proporciona reflexos positivos sobre a saúde do consumidor. Com relação ao incentivo a agricultura familiar, o entrevistado da vinícola D relatou que atualmente o mercado de produção de uva orgânica é, em grande parte, proveniente da agricultura familiar. Na região da Serra Gaúcha, o crescimento deste mercado é muito importante para que os produtores continuem atuando neste ramo e que haja novos entrantes no futuro.

Relacionado aos benefícios sociais, os entrevistados abordaram quais práticas que as vinícolas possuem que proporcionam tais benefícios para a sociedade. A cooperativa A citou que a geração de empregos e o recolhimento de impostos sobre os produtos são ações que refletem de forma positiva para o meio em que a cooperativa está inserida. Esta empresa está localizada na cidade de Garibaldi – RS, e o gestor citou que ela promove ações solidárias pontuais para suprir algumas necessidades da região. A cooperativa B citou que a vinícola fornece um apoio financeiro regular para uma escola municipal de ensino onde os filhos dos agricultores recebem educação em tempo integral. E o gestor comentou também, que esta ação existe somente devido ao incentivo da empresa com a escola. De forma bastante similar, a empresa C também possui uma relação de apoio para uma escola localizada no interior da cidade de Bento Gonçalves – RS. E esta escola tem como foco, acolher e receber os filhos dos produtores de uva da região. A vinícola C também apoia com recursos financeiros uma escola de ensino no interior da cidade de Farroupilha – RS.

A empresa E e F não souberam expressar se atualmente tais vinícolas possuem alguma atividade que beneficia a sociedade. O entrevistado da empresa G citou que não há ações sólidas na vinícola, porém, de forma pontual apoiam ações solidárias na região. E a empresa H citou que há a geração de emprego para a região nas épocas de colheita e que há projetos futuros para a empresa ser mais presente na região onde está inserida. Porém, o mesmo gestor optou por não abordar a natureza e o objetivo destes projetos futuros.

#### **4.7 Sintetização dos achados de campo**

A Figura 5 apresenta uma síntese dos achados de maior importância para cada área do modelo de negócio das vinícolas que produzem produtos orgânicos. O

modelo abaixo utilizado, é o modelo proposto que apresenta o incremento da sustentabilidade no modelo de negócio.

Figura 5 - Framework teórico-empírico

<p><b>Infraestrutura</b></p> <p>Cultivo de uvas, beneficiamento e comercialização de bebidas a base de uva orgânica</p> <p>Pequenas propriedades para a produção de uva orgânica</p> <p>Beneficiamento próprio ou por cooperativa de maior porte</p>	<p><b>Oferta</b></p> <p>Sucos, vinhos e espumantes orgânicos, biodinâmicos e naturais</p> <p>Qualidade de vida para o produtor e para o consumidor</p> <p>Produção sem impacto ambiental</p>	<p><b>Clientes</b></p> <p>Principais clientes são restaurantes e lojas especializadas e pequenos varejistas. O grande varejo é acessível somente as médias empresas</p> <p>Atrativos como ecoturismo e gastronomia local</p> <p>Contato próximo com os clientes</p>
<p><b>Viabilidade Financeira</b></p> <p>Gestão de custos, despesas e parte fiscal realizado por serviço contábil externo</p> <p>Fontes de receita: venda da uva orgânica, bebidas orgânicas e naturais, ecoturismo e gastronomia e demais derivados da uva</p>		
<p><b>Resultados Ambientais</b></p> <p>Produção própria de adubos e fertilizantes, proteção do solo e nascentes de água, reutilização de águas da chuva, coleta seletiva e reciclagem de resíduos</p>		<p>Produção não invasiva e sem impactos negativos para o meio ambiente</p>
<p><b>Resultados Sociais</b></p> <p>Geração de empregos, incentivo a agricultura familiar, apoio a escolas de ensino, ações solidárias, produção de produtos saudáveis</p> <p>Qualidade de vida para o produtor e para o consumidor</p>		

Fonte: O autor.

Na síntese apresentada na Figura 5, o bloco da infraestrutura refere-se aos elementos: parcerias principais, atividades-chave e recursos principais. O bloco da oferta, refere-se a proposta de valor para o segmento de clientes, para o meio ambiente e para a sociedade. Clientes refere-se aos elementos: canais, segmento de clientes e relacionamento com clientes. Viabilidade financeira representa a estrutura e custo e fontes de receita. O bloco de benefícios ambientais é referente as práticas ambientais e por fim, o bloco dos benefícios sociais refere-se as práticas sociais.



## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo principal da coleta de dados foi entender o atual modelo de negócio de vinícolas que produzem produtos orgânicos e identificar de que forma a sustentabilidade está inserida no negócio destas empresas. A Figura 5 ilustra, de forma sintética a estrutura atual dos modelos investigados e nesta seção será discutido os aspectos relacionados à sustentabilidade observados em campo.

Diante dos dados levantados, todas as entrevistas revelaram uma forte preocupação por parte dos gestores e proprietários com as práticas sustentáveis. As práticas sustentáveis aqui citadas referem-se a atividades que tem potencial de gerar benefícios positivos para a sociedade e meio ambiente. Apesar disso, foi identificado que diante da operacionalização destas práticas, as vinícolas possuem iniciativas direcionadas a não geração de impacto negativo no meio ambiente e poucas práticas que fortaleçam o aspecto social no meio que estão inseridas.

Aliado a isso, Ritala, Albareda e Bocken (2021) indicaram que existem diferentes arquétipos para modelo de negócio orientado à sustentabilidade, em que os aspectos da sustentabilidade (ambiental, social e econômico) são percebidos de diferentes formas e intensidade. Dessa forma, com base na observação dos dados empíricos, pode-se afirmar que a sustentabilidade está presente no modelo de negócio das vinícolas orgânicas, porém de forma pouco desenvolvida. Foi percebido uma interação maior no aspecto ambiental e uma participação limitada e escassa do aspecto social.

Desta forma, este trabalho contribui com a literatura indicando que para o modelo de negócios de vinícolas que produzem produtos orgânicos a sustentabilidade é percebida, mas isto não é suficiente para afirmar que o modelo de negócio destas empresas é totalmente orientado para a sustentabilidade. Uma vez que Boons e Ludeke-freund (2013) afirmam que em um modelo de negócio orientado à sustentabilidade a proposição de valor de produtos e serviços deve se centrar no valor ambiental, social e econômico.

O aspecto social em um negócio sustentável corresponde ao resultado de práticas relacionadas a elementos de equidade social, justiça social, saúde, educação, cultura, desenvolvimento comunitário, responsabilidade social e resiliência comunitária (RITALA; ALBAREDA; BOCKEN, 2021). Foi identificado em algumas propriedades iniciativas isoladas que tem relação com este aspecto, porém

em um grau ainda pouco desenvolvido. Nenhuma das propriedades apresentou expertise em práticas sociais. Por outro lado, o aspecto ambiental se mostrou mais bem desenvolvido. As vinícolas apresentaram uma série de práticas que buscam reduzir o impacto no meio ambiente e ficou evidente que há uma maturidade na experiência e no conhecimento técnico sobre como preservar o meio ambiente no ambiente vitivinícola. Além disto, ficou evidente que existe interação e troca de conhecimento entre as propriedades por meio do sistema participativo de auditorias entre estas empresas. Por outro lado, as auditorias de certificação participativa fornecem ganhos na troca de conhecimento no aspecto ambiental, devido ao objetivo da auditoria que é verificar o cumprimento dos requisitos para a agricultura orgânica. Amit e Zott (2001), afirmam que a participação de um negócio sustentável em redes de negócios similares implica na extensão de conhecimentos e práticas, criando e reforçando uma nova abordagem de captura de valor, mas para que isto ocorra é necessário observar em modelos similares práticas relacionadas ao aspecto social e econômico também.

Foi percebido que há uma diferença significativa na forma como as médias empresas tratam o fator sustentabilidade nos negócios em relação à visão de sustentabilidade das pequenas e microempresas que foram estudadas. As entrevistas mostraram que as cooperativas que possuem faturamento superior a 150 milhões e uma média de 200 funcionários aderiram a produção orgânica por motivadores relacionados à estratégia de negócio e interesse de mercado. Enquanto, de forma unanime, todas as pequenas e microempresas originaram ou migraram para a produção orgânica diante de fatores motivadores relacionados à saúde do produtor e do consumidor e preocupações com o meio ambiente. Portanto, foi constatado um aspecto mais “genuíno” no emprego de práticas sustentáveis por parte das pequenas e microempresas. Além disto, as duas maiores empresas em faturamento também compartilham da produção orgânica e não orgânica simultaneamente e este fato reforça que a produção de produtos orgânicos não promove um posicionamento destas empresas diante de questões sustentáveis.

Este fato identificado na pesquisa de campo está de acordo com o estudo de Spielmann (2017), que afirma que vinícolas de maior porte são mais propensas a praticar a sustentabilidade, porém não necessariamente têm atitudes mais positivas em relação a sustentabilidade diante de vinícolas menores. Durante as entrevistas, foi identificado que as empresas de maior porte possuem mais recursos para investir

em práticas de sustentabilidade, porém, por questões estratégicas do negócio, tais empresas optam por uma baixa representatividade de produtos orgânicos e poucas práticas que beneficiam o meio ambiente e a sociedade. As entrevistas mostraram que as empresas menores investigadas neste estudo se envolvem com mais intensidade com práticas de sustentabilidade apesar de possuírem um capital financeiro significativamente inferior.

Além disto, os pequenos produtores de vinho orgânico e natural têm plena convicção de que a adoção de práticas sustentáveis é benéfica para o meio ambiente e para a sociedade. Consoante a isso, as pessoas que fazem parte deste meio de produção possuem um senso de respeito grande com o meio ambiente e isto reflete diretamente na forma como estas empresas fazem negócios. De acordo com Ouvrard, Jasimuddin e Spiga (2020), o estilo de vida alinhado com a proteção do meio ambiente por parte de pequenas vinícolas, reflete positivamente na marca e na reputação de vinhos e pode ser considerada como uma vantagem competitiva do negócio. Os valores pessoais dos empreendedores desempenham um papel importante no negócio, pois estabelecem uma base para a tomada de decisões e o clima de valor organizacional, especialmente em pequenas empresas (DÍAZ-CORREA; LÓPEZ-NAVARRO, 2018). Diante disto, foi percebido que há um propósito maior em produzir produtos com menor impacto ambiental por parte das pequenas e microempresas, e este propósito é o elemento que direciona a geração de valor por parte destas empresas.

Apesar da carência de iniciativas no aspecto social que foi identificado nas vinícolas que produzem produtos orgânicos, nota-se que a sensibilidade ao meio ambiente em que estas vinícolas estão inseridas e a vontade de melhorar a vida dos produtores demonstra que o modelo de negócio destas empresas possui um grau de orientação para a sustentabilidade. Diante do objetivo deste trabalho, a próxima seção apresenta um conjunto de diretrizes que buscam orientar o incremento da sustentabilidade como parte integrante da proposta e criação de valor para vinícolas que produzem produtos orgânicos.

## 6 DIRETRIZES

Com base nas análises dos dados do estudo de campo, foi elaborado um quadro de diretrizes que orientam o incremento da sustentabilidade no modelo de negócio de vinícolas que produzem produtos orgânicos de pequeno porte. Considerando que o cultivo e o beneficiamento de uvas orgânicas contemplam algumas práticas sustentáveis, as diretrizes abaixo buscam ressaltar elementos importantes para que a sustentabilidade esteja presente de forma intrínseca no modelo de negócio. A Figura 6 exhibe o conjunto de diretrizes.

Figura 6 - Relação entre as diretrizes e os elementos do modelo de negócio

<p style="text-align: center;"><b>Infraestrutura</b></p> <p>Participar de uma rede e compartilhar conhecimentos e dificuldades sobre as práticas sustentáveis e desta forma, todos os parceiros se beneficiam.</p> <p>Procurar parceiros e fornecedores com uma postura frente a sustentabilidade similar aos seus objetivos sustentáveis, para incentivar, promover e maximizar os impactos positivos de negócios sustentáveis.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Oferta</b></p> <p>Definir os objetivos de sustentabilidade para o negócio, para tornar explícito as intenções de geração de valor social, ambiental e econômico.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Clientes</b></p> <p>Fomentar o contato próximo e duradouro com o público-alvo, para fidelizar clientes que buscam e valorizam o relacionamento próximo com as vinícolas e o contato próximo com a natureza</p> <p>Utilizar tecnologias digitais para potencializar a captação de clientes e compartilhar suas práticas sustentáveis com os <i>stakeholders</i>.</p>
<p><b>Viabilidade Financeira</b></p> <p>Incentivar e valorizar o patrimônio local, o ecoturismo e a gastronomia local. O público-alvo de vinhos orgânicos, naturais e biodinâmicos valoriza iniciativas desta natureza, e o resultado destas ações pode ser convertido em fontes de receita para as propriedades.</p>		
<p><b>Resultados Ambientais</b></p> <p>Buscar meios de produção sem impacto negativo no meio ambiente de modo a buscar a geração de valor ambiental.      Utilizar de forma consciente recursos naturais e priorizar o uso de energias de fontes renováveis.</p>		
<p><b>Resultados Sociais</b></p> <p>Identificar problemas sociais na propriedade e no meio onde a mesma está inserida e ter iniciativas para mitigar tais necessidades, desta forma, gerando valor social. O valor social pode ser gerado ao promover um ambiente de trabalho saudável e seguro, estimular a empregabilidade, ações de solidariedade, incentivar a redução do êxodo rural, incentivar a educação básica nas famílias de agricultores, entre outros.</p>		

Fonte: O autor.

As diretrizes foram dispostas sobre o *framework* teórico proposto, para representar a relação de cada diretriz com os elementos destacados no *framework*. O objetivo das diretrizes é nortear vinícolas de pequeno porte que buscam melhorar seu desempenho sustentável. Portanto, as diretrizes permitem que vinícolas possam gerar impactos socioambientais positivos ao entregar sua proposta de valor ao mercado. O Quadro 7 apresenta as diretrizes em conjunto com argumentos empíricos e teóricos, que caracterizam a necessidade e a importância de cada ação.

Quadro 7 - Diretrizes para o incremento da sustentabilidade nas vinícolas

Diretrizes	Argumentos
Definir os objetivos de sustentabilidade para o negócio.	O estabelecimento de limites é essencial para qualquer desafio de inovação para uma empresa: em quais áreas uma empresa deseja inovar e até onde seus impactos podem (e devem) chegar (GEISSDOERFER et al., 2017). Além disto, um modelo de negócio pode seguir diferentes arquétipos (SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016), em que o aspecto social e o ambiental são presentes de formas distintas em intensidade. Portanto, é necessário definir de forma objetiva quais serão os benefícios sociais e ambientais que o modelo de negócio espera gerar.
Fomentar o contato próximo e duradouro com o público-alvo.	Os dados de campo mostraram uma fidelização maior por parte de clientes que possuem contato próximo com as propriedades. Estes clientes buscam experienciar a proposta de valor diretamente nas propriedades. Um modelo de negócio orientado à sustentabilidade deve ser participativo, no qual o usuário se envolve e também participa das lições que podem ser aprendidas no processo (RITALA et al., 2018). Além disto, têm uma abordagem centrada na participação direta das partes interessadas, principalmente do usuário, no processo de criação de valor sustentável (RITALA; ALBAREDA; BOCKEN, 2021). O usuário ainda pode ser uma fonte de conhecimento e inovação, envolvendo-se como coprodutor e resultando em mudanças no modelo.
Participar de uma rede e compartilhar conhecimentos e dificuldades sobre as práticas sustentáveis.	As empresas podem estimular outras empresas a adotar práticas de produção mais sustentáveis, facilitando a compra de itens sustentáveis, abordando preferências de diferentes segmentos de consumidores orientados para a sustentabilidade (WACKER;

	<p>FROEHLICH, 2020). A participação de um negócio sustentável em redes de negócios similares implica na extensão de conhecimentos e práticas, criando e reforçando uma nova abordagem de captura de valor (Zott et al. 2011). A participação em um sistema de certificação orgânica participativa, é uma forma de integrar-se em uma rede de modelos de negócios similares.</p>
<p>Utilizar tecnologias digitais para potencializar a captação de clientes e compartilhar suas práticas sustentáveis com os <i>stakeholders</i>.</p>	<p>O uso de tecnologias digitais contribui para modelos de negócios sustentáveis uma vez que tempo, esforços e custos são determinantes para o comportamento dos clientes (DRESSLER; PAUNOVIĆ, 2019). Ainda são eficientes para a criação de valor, ao combinar vários artefatos e infraestruturas digitais (por exemplo, blogs, painéis, mídias sociais, presença em redes sociais, plataformas, entre outros), criando espaços para a interação da comunidade, e ampliando a integração dos <i>stakeholders</i>.</p>
<p>Procurar parceiros e fornecedores com uma postura frente a sustentabilidade similar aos seus objetivos sustentáveis.</p>	<p>A cadeia de suprimentos envolve fornecedores que assumem a responsabilidade por seus próprios interesses e pelas partes interessadas da empresa. É interessante para a sustentabilidade criar laços de colaboração além da empresa, por exemplo com clientes e fornecedores (RITALA; ALBAREDA; BOCKEN, 2021). Modelos de negócios sustentáveis ligam diferentes empresas e esta conexão pode potencializar os benefícios ambientais e sociais.</p>
<p>Buscar meios de produção sem impacto negativo no meio ambiente.</p>	<p>Adotar iniciativas como: não desmatar a mata nativa para o cultivo, não contaminar o solo e águas com insumos utilizados na produção e não contaminar o ar, ajudam a preservar a natureza e promovem a sustentabilidade local. Benefícios ambientais também são gerados a partir da conservação ambiental.</p>

<p>Utilizar de forma consciente recursos naturais e priorizar o uso de energias de fontes renováveis.</p>	<p>Além da preservação é necessário ter cautela no consumo de recursos energéticos e naturais. Práticas como a reutilização de água de chuvas, o tratamento preventivo da saúde do solo e de nascente de águas, reaproveitamento de material orgânico, fabricação própria de adubos e fertilizantes e o uso de energia solar e eólica por exemplo, são atividades que beneficiam o meio ambiente e geram valor ambiental.</p>
<p>Identificar problemas sociais na propriedade e no meio onde a mesma está inserida e ter iniciativas para mitigar tais necessidades.</p>	<p>A responsabilidade social deve começar no próprio empreendimento rural, na busca contínua pelo bem-estar de seus colaboradores e dependentes, proporcionando um trabalho justo com ferramentas apropriadas e equipamentos de proteção individual, além de ambiente organizado e adequado para realização das atividades (SEBRAE, 2020). Valor social também é gerado ao estimular a empregabilidade local e a inclusão de classes desfavorecidas nos ambientes laborais. Iniciativas voltadas a educação, saúde pública, redução ao êxodo rural, incentivo a agricultura familiar também são fontes de valor social.</p>
<p>Incentivar e valorizar o patrimônio local, o ecoturismo e a gastronomia local.</p>	<p>Os dados de campo mostraram que as vinícolas que possuem estrutura e atrativos para receber clientes nas propriedades orgânicas têm uma procura significativa por parte do público alvo. É característico da persona consumidora deste tipo de produtos estar próximo das propriedades para usufruir e experienciar atrativos relacionados a natureza e produção orgânica.</p>

Fonte: O autor.

É válido ressaltar que as diretrizes acima possuem caráter de proposição e orientação para pequenas vinícolas que tem a intenção de melhorar seu desempenho sustentável. As diretrizes foram construídas a partir de fatores de sucesso observados em campo e por meio da literatura científica sobre modelos de negócios orientados à sustentabilidade. As diretrizes foram apresentadas a dois profissionais da área de negócios sustentáveis e da área vitivinícola, de modo a discutir e validar as diretrizes. A seção a seguir apresenta os resultados desta validação.

### **6.1 Validação das ações**

O escopo de realização deste estudo não contempla a aplicação das diretrizes propostas. De forma a avaliar a viabilidade de aplicação de tais diretrizes, as mesmas foram apresentadas a dois profissionais, um deles é empreendedor da área de negócios sustentáveis e o outro é docente e pesquisador na área de viticultura. A validação ocorreu por meio de uma conversa remota, onde foi apresentado de forma sucinta os resultados da pesquisa de campo e a proposição das diretrizes. Esta conversa teve como objetivo central, coletar a percepção de especialistas sobre a entrega deste estudo.

Ambos os profissionais demonstraram interesse sobre a pesquisa e concordaram que as diretrizes propostas são fundamentais para a geração de valor ambiental e social nas vinícolas. Além disto, os profissionais apontaram que as diretrizes são suficientes e não propuseram outras ações, porém apontaram alguns aspectos interessantes sobre a sustentabilidade nas vinícolas.

A empreendedora reforçou que as práticas voltadas ao aspecto social devem ter um alcance maior no meio onde a mesma está inserida. A profissional ressaltou que este tipo de atitude organizacional tem o potencial de suprir necessidades provocadas por falhas na administração pública de cidades, mas que geralmente as ações são voltadas a necessidades sociais próximas ou internas a empresa. Portanto, foi sugerido que as vinícolas possuam práticas que tenham um alcance maior, desta forma, localidades desassistidas podem ser beneficiadas.

O profissional da área de viticultura citou que diante do modelo socioeconômico que vivemos atualmente, poucas empresas estão adotando uma



postura mais sustentável. Apesar das tendências, o fator econômico ainda predomina e direciona as estratégias empresariais. O docente ressaltou também que as vinícolas que produzem produtos orgânicos podem ter uma boa aceitação das diretrizes devido à forte relação com o meio ambiente. O profissional sugeriu a construção de um infográfico para compartilhar as diretrizes com os gestores das vinícolas.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Considerando que este estudo teve como norteadora a seguinte questão de pesquisa “Como incorporar a sustentabilidade em vinícolas que produzem produtos orgânicos? ”, pode-se considerar que a mesma foi respondida à medida que os objetivos foram atendidos. O primeiro objetivo, que consistia na elaboração de um *framework teórico* para destacar os principais elementos de um modelo de negócio orientado a sustentabilidade foi cumprido, e o *framework* pode ser observado na seção 2 deste trabalho. O segundo objetivo que consistia em avaliar como tais elementos do modelo de negócio são tratados no modelo de negócio de vinícolas que produzem produtos orgânicos da Serra Gaúcha também foi realizado por meio da pesquisa de campo realizada em 8 propriedades vinícolas orgânicas. O terceiro objetivo específico consistia em avaliar as relações entre o *framework teórico* e os achados da pesquisa de campo também foi cumprido com êxito e as discussões sobre este objetivo compõe a seção 5 deste estudo.

A entrega do conjunto de diretrizes para orientar o incremento da sustentabilidade em modelo de negócios de vinícolas que produzem produtos orgânicos atende ao objetivo geral deste trabalho. Entretanto é válido salientar que algumas limitações interferiram no andamento da pesquisa, podendo ser consideradas como aspectos de fragilidade e oportunidades para estudos futuros. Primeiramente, a observação do modelo de negócio destas vinícolas foi realizada em um grupo participante de oito empresas de uma mesma região, e isto limita a generalização dos resultados apresentados. Além disto, as percepções de negócio foram coletadas somente por pessoas ligadas diretamente a gestão das empresas. Para uma visão mais representativa sobre o modelo de negócio de empresas do setor de vinícolas orgânica é necessário que o grupo participante seja maior e que a percepção de outros *stakeholders* (como por exemplo: clientes, fornecedores, funcionários, entre outros) sejam consideradas no estudo.

Além disto, como os resultados da pesquisa evidenciaram, as empresas A e B mostraram um posicionamento frente à sustentabilidade distinto das demais empresas. Esta diferença pode estar relacionada ao porte destas empresas e ao grau de representatividade que os produtos orgânicos possuem em seus portfólios. Os dados coletados destas duas empresas foram considerados neste estudo, porém

entende-se que as diretrizes propostas pelo estudo não são válidas para empresas de grande porte e que produzem produtos orgânicos e não-orgânicos de forma simultânea, devido a diferença entre os modelos de negócios.

A literatura sobre modelos de negócios na área vitivinícola é bastante restrita e poucos estudos abordam casos empíricos. Além disto, os estudos publicados até o presente momento não apresentam clareza sobre como a sustentabilidade deve ser abordada na indústria do vinho. Portanto, a presente pesquisa buscou referências empíricas e dados teóricos para propor um conjunto de diretrizes. De forma geral, as empresas investigadas se mostraram mais preocupadas com o aspecto ambiental da sustentabilidade e as práticas ambientais foram percebidas com mais intensidade no processo produtivo da uva e do vinho. Porém, entende-se que o aspecto social deve ser tratado com maior importância dentro do modelo de negócio e que práticas de sustentabilidade estejam inseridas em outras áreas do modelo de negócio além da produção, como na distribuição, relacionamento com clientes, parcerias e fontes de receita.

Para pesquisas futuras sugere-se considerar investigar uma maior amostra dentro o universo de vinícolas que produzem produtos orgânicos. Além disto, seria interessante avaliar o desempenho em sustentabilidade destas empresas por meio de métodos quantitativos consolidados para avaliar a maturidade das empresas quanto às práticas ambientais e sociais. Estudos futuros podem utilizar e validar o *framework* teórico neste estudo em outros nichos de mercado, desta forma, pode haver novas contribuições para o modelo proposto.

## REFERÊNCIAS

ALONSO GONZÁLEZ, P.; PARGA-DANS, E. Natural wine: do consumers know what it is, and how natural it really is? **Journal of Cleaner Production**, v. 251, 2020.

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6–7, p. 493–520, 2001.

APOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. 2. ed. São Paulo: [s.n.].

ARAUJO, M. V. et al. The perspective of organic wine in Brazil – trends, demands and production. **BIO Web of Conferences**, v. 9, p. 03011, 2017.

BOCKEN, N.; BOONS, F.; BALDASSARRE, B. Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. **Journal of Cleaner Production**, v. 208, p. 1498–1512, 2019.

BOCKEN, N. M. P. et al. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, v. 65, p. 42–56, 2014.

BOONS, F.; LÜDEKE-FREUND, F. Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, p. 9–19, 2013.

BROCCARDO, L.; ZICARI, A. Sustainability as a driver for value creation: A business model analysis of small and medium enterprises in the Italian wine sector. **Journal of Cleaner Production**, v. 259, p. 120852, 2020.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business models and onto tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 195–215, 2010.

COMIN, L. C. et al. Sustainable business models: a literature review. **Benchmarking**, 2019.

DAINELLI, F.; DADDI, T. Does an organic strategy pay? An explanatory study of the Italian wine industry. **British Food Journal**, v. 121, n. 10, p. 2322–2336, 2019.

DÍAZ-CORREA, J. E.; LÓPEZ-NAVARRO, M. A. Managing sustainable hybrid organisations: A case study in the agricultural sector. **Sustainability (Switzerland)**, v. 10, n. 9, 2018.

DRESSLER, M.; PAUNOVIĆ, I. Towards a conceptual framework for sustainable business models in the food and beverage industry: The case of German wineries. **British Food Journal**, 2019.

FAO. **Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura**. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/agencia/fao/>>.

FLORES, S. S. What is sustainability in the wine world? A cross-country analysis of wine sustainability frameworks. **Journal of Cleaner Production**, v. 172, p. 2301–2312, 2018.

GEISSDOERFER, M. et al. The Circular Economy – A new sustainability

paradigm? **Journal of Cleaner Production**, v. 143, p. 757–768, 2017.

GEISSDOERFER, M.; VLADIMIROVA, D.; EVANS, S. Sustainable business model innovation: A review. **Journal of Cleaner Production**, v. 198, p. 401–416, 2018.

HEMMERLING, S.; CANAVARI, M.; SPILLER, A. Preference for naturalness of European organic consumers: First evidence of an attitude-liking gap. **British Food Journal**, v. 118, n. 9, p. 2287–2307, 2016.

HURTADO-BARROSO, S. et al. Organic food and the impact on human health. **Critical Reviews in Food Science and Nutrition**, v. 59, n. 4, p. 704–714, 2019.

IBRAVIN. **Ibravin - Instituto Brasileiro do Vinho**. Disponível em: <<https://www.ibravin.org.br/>>.

KRAMER, M. R.; PORTER, M. Creating Shared Value. **harvard business review**, 2011.

LEMUS-AGUILAR, I. et al. Sustainable business models through the lens of organizational design: A systematic literature review. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 19, 2019.

MARKONI, M. A.; LAKATOS, E. V. **Metodologia do trabalho científico**. 8. ed. Porto Alegre: [s.n.].

MICHELINI, L.; FIORENTINO, D. New business models for creating shared value. **Social Responsibility Journal**, v. 8, n. 4, p. 561–577, 2012.

MIGUEL, P. A. C. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

NOVAES ZILBER, S.; FRIEL, D.; FELIPE MACHADO DO NASCIMENTO, L. Organic wine production: the case of Bodega Colomé in Argentina. **International Journal of Wine Business Research**, v. 22, n. 2, p. 164–177, 2010.

OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. [s.l.] UFSC, 2011.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. AND TUCCI, C. L. **Clarifying business models: origins, present, and future of the concept**. [s.l.] Communications of the AIS, 2005.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. An ontology for e-Business models. **Value Creation from E-Business Models**, 2003.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. New Jersey - USA: [s.n.].

OUVRARD, S.; JASIMUDDIN, S. M.; SPIGA, A. Does sustainability push to reshape business models? Evidence from the European wine industry. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 6, p. 1–13, 2020.

PIEROZAN, V. L. A produção de uva orgânica na Serra Gaúcha: o caso dos agricultores orgânicos de cotiporã-Rs. **Geographia Meridionalis**, v. 4, n. 2, p. 168, 2019.

REINHARDT, R. et al. Towards sustainable business models for electric vehicle battery second use: A critical review. **Journal of Environmental Management**, v. 245, n. April, p. 432–446, 2019.

RITALA, P. et al. Sustainable business model adoption among S&P 500 firms: A longitudinal content analysis study. **Journal of Cleaner Production**, v. 170, p. 216–226, 2018.

RITALA, P.; ALBAREDA, L.; BOCKEN, N. Value creation and appropriation in economic, social, and environmental domains: Recognizing and resolving the institutionalized asymmetries. **Journal of Cleaner Production**, v. 290, p. 125796, 2021.

ROOME, N.; LOUCHE, C. Journeying Toward Business Models for Sustainability: A Conceptual Model Found Inside the Black Box of Organisational Transformation. **Organization and Environment**, v. 29, n. 1, p. 11–35, 2016.

SCHALTEGGER, S.; HANSEN, E. G.; LÜDEKE-FREUND, F. Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. **Organization and Environment**, v. 29, n. 1, p. 3–10, 2016.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-agricultura-organica,69d9438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>.

SPIELMANN, N. Larger and better: Examining how winery size and foreign investments interact with sustainability attitudes and practices. **International Journal of Wine Business Research**, v. 29, n. 2, p. 178–194, 2017.

STUBBS, W. Strategies, practices, and tensions in managing business model innovation for sustainability: The case of an Australian BCorp. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, p. 1063–1072, 2019.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 172–194, 2010.

WACKER, A. C.; FROEHLICH, C. Modelos de Negócios Sustentáveis: uma Revisão da Literatura. **XX Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão PPGA UCS**, p. 1–12, 2020.


WIRTZ, B. W. et al. Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. **Long Range Planning**, v. 49, n. 1, p. 36–54, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. [s.l.] Bookman, 2014.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design and the performance of entrepreneurial firms. **Organization Science**, v. 18, n. 2, p. 181–199, 2007.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: Recent developments and future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019–1042, 2011.

## APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA

 <span style="float: right;"><b>Protocolo de Pesquisa</b></span>	
<p><u>Prezado respondente</u></p> <p>Este questionário faz parte de um projeto de pesquisa de mestrado que investiga modelos de negócios orientados à sustentabilidade. O projeto de pesquisa está vinculado ao Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção e Sistemas da UNISINOS. O questionário tem o objetivo de identificar as características dos elementos do modelo de negócio de vinícolas orgânicas e entender as relações dos elementos do modelo com a sustentabilidade.</p>	
<b>Modelo de negócio e sustentabilidade</b>	
1	De forma geral, como é o modelo de negócio da vinícola? A sustentabilidade faz parte da estratégia do negócio?
2	De que forma a produção de vinhos orgânicos, naturais e/ou biodinâmicos pode colaborar com questões sociais, ambientais e econômicas?
3	Diante das estratégias do negócio e posicionamento frente à sustentabilidade, quais são os principais desafios e dificuldades?
<b>Oferta de valor</b>	
4	Qual é o conjunto de produtos e/ou serviços que são entregues aos clientes?
5	Que problemas ou necessidades a oferta de valor busca resolver?
6	Qual é o valor percebido pelos segmentos de clientes?
7	Qual a relação da oferta de valor com a sustentabilidade nas suas três dimensões (social, ambiental e econômica)?
<b>Clientes</b>	
8	Para quem a vinícola está criando valor? Quem faz parte dos segmentos de clientes?
9	Quem são os principais consumidores do valor proposto pela vinícola? E como é o relacionamento da vinícola com seus clientes?
10	Existe algum mecanismo para identificar as necessidades dos clientes? Quais são as exigências do mercado em relação aos vinhos orgânicos, naturais e biodinâmicos?
11	Quais são as exigências dos clientes em relação ao posicionamento sustentável da vinícola?
<b>Infraestrutura</b>	
12	Quais são os recursos principais para que a vinícola consiga prover valor para seus clientes? Algum deles tem relação com a sustentabilidade?
13	Quais são as ações mais importantes do negócio? Alguma delas possui relação com a sustentabilidade?
14	Quais são os principais parceiros? Existe algum critério de sustentabilidade que oriente a seleção de algum parceiro ou fornecedor?
<b>Viabilidade Financeira</b>	
15	Quais são os custos mais importantes do negócio? Quais atividades-chave são mais importantes?
16	Quais os principais indicadores econômicos controlados?
17	Custos referente a impactos positivos ou negativos no meio ambiente ou sociedade são mensurados?
18	Quais são as principais fontes de receita? Alguma prática ambiental ou social gera receita, ou redução de despesas, para a vinícola?
<b>Resultados Ambientais</b>	
19	Qual é o impacto ambiental que a vinícola provoca no meio ambiente? Que práticas ou atividades são executadas para a redução deste impacto?
20	Quais são os benefícios que a vinícola entrega para o meio ambiente?
21	Quais necessidades ou problemas ambientais a vinícola busca atuar para melhorar no meio ambiente?
<b>Resultados Sociais</b>	
22	Quais são os benefícios que a vinícola entrega para a sociedade? Que parte da sociedade é atingida por tais benefícios?
23	Que práticas ou atividades são executadas para prover benefícios para a sociedade?
24	Quais necessidades ou problemas sociais a vinícola busca atuar para melhorar?