



Universidade de Brasília

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas  
Públicas

Departamento de Administração

**JOÃO KARP DE BRITO MARTINS**

**INOVAÇÃO SOCIAL E SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL: um estudo na  
empresa Verde Novo**

Brasília – DF

2021

JOÃO KARP DE BRITO MARTINS

**INOVAÇÃO SOCIAL E SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL: um estudo na  
empresa Verde Novo**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Ms. Marcos  
Alberto Dantas

Brasília – DF

2021

JOÃO KARP DE BRITO MARTINS

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

**João Karp de Brito Martins**

Ms, Marcos Alberto Dantas  
Professor-Orientador

Ms. Olinda Maria Gomes Lesse  
Professora-Examinadora

Ms. Roque Magno de Oliveira  
Professor-Examinador

Brasília, 03 de Novembro de 2021

## **Agradecimentos**

Quero dedicar esse trabalho à memória do meu pai André Fernandes Martins e a minha mãe, Cândida de Brito Martins, que sempre me apoiaram e incentivaram o meu sonho de se formar na Universidade de Brasília.

## RESUMO

As convulsões sociais e climáticas que o mundo vem passando tem instigado muitas pessoas a repensarem velhos hábitos de consumo e de comportamento. Hoje em dia, a busca dos consumidores por empresas que procuram se associar a causas sociais ou do meio ambiente são cada vez maiores. A pesquisa tem como objetivo central caracterizar a organização, historicizando a sua evolução e evidenciando os seus diferenciais frente aos seus desafios competitivos. Essa pesquisa será um estudo de caso em uma empresa social (empresas que além de buscar o lucro visam causar impacto socioambiental onde estão inseridas). É uma microempresa do ramo de reflorestamento do cerrado, cuja fonte de matéria prima vem, justamente, do próprio cerrado. Para isso foi adotada uma pesquisa qualitativa baseada em uma entrevista semiestruturada, onde foram evidenciados os principais aspectos a serem estudados e um questionário virtual, aplicado para a CEO (presidente executiva) da empresa. Os resultados foram muito positivos, podendo ver que apesar de ser uma microempresa ela está bem estruturada para os desafios atuais. Ela possui uma estratégia orientada para o crescimento com planos de expansão para os próximos cinco anos. Considerando as dificuldades que a pandemia da Covid-19 trouxe à empresa e à pesquisa, o maior foi o impedimento de se fazer uma pesquisa de campo. Outro elemento dificultador foi com relação à existência de poucas empresas nesse segmento empresarial para se aprofundar mais no tema. Apesar desses fatores, conclui-se que, mesmo precisando de pequenos ajustes, a organização está apta a ter um crescimento sustentável.

Palavras chaves: Inovação social, negócio social, negócio de impacto, negócio sustentável.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.2 Problemática .....	7
1.3 Objetivo geral.....	7
1.4 Objetivos específicos.....	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	8
2.1 Sustentabilidade.....	8
2.2 Gestão ambiental.....	12
2.3 Planejamento estratégico.....	15
2.3.1 Planejamento logístico.....	18
2.3.2 Estratégia de <i>marketing</i> .....	21
2.3.3 Gestão de pessoas.....	23
2.4 Diferenciais competitivos.....	26
3. METODOLOGIA.....	28
3.1 Tipologia da pesquisa.....	28
3.2 Área de abrangência.....	28
3.3 Participantes da pesquisa.....	29
3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	29
3.5 Procedimentos de coleta e análise de dados.....	30
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	31
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERENCIAS .....	38
APÊNDICE.....	41

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo atual enfrenta incontáveis problemas das mais diversas ordens, passando desde sociais à climáticos. Esses problemas que por diversas vezes foram ignorados pelas autoridades competentes agora se fazem tão gritantes que já não é mais possível fechar os olhos ou “tapá-los com uma peneira” usando o jargão popular.

Foi pensando nisso, enxergando esses problemas, que vão desde moradia, saúde, educação, mudanças climáticas entre outros que os negócios sociais têm ganhado força no Brasil e no mundo.

Essas organizações visam, além da autossustentabilidade, causarem impactos positivos onde estão inseridas, promovendo transformações que poderiam demorar muito tempo se fossem executados exclusivamente por governos. Está aí o grande *turning point* desse tipo de empreendimento. Eles promovem essas mudanças deixando o setor público “livre” para focar tempo e dinheiro em outras áreas, como por exemplo, o combate ao desmatamento.

Os negócios de impacto social buscam impacto socioambiental positivo gerado através do próprio core business do empreendimento, ou seja, a atividade principal deve beneficiar diretamente pessoas com faixa de renda mais baixas, as chamadas classes C, D e E, que de acordo com o IBGE, em 2010, correspondem a 168 milhões de pessoas. Portanto, viabilidade econômica e preocupação social e ambiental possuem a mesma importância e fazem parte do mesmo plano de negócios.

Essas organizações geralmente se enquadram como micro ou pequenas empresas, o que as deixa com estruturas institucionais bastantes enxutas. Apesar de simples, esses pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Juntas, as cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB, um resultado que vem crescendo nos últimos anos.

Essas organizações, apesar de inovadoras, emperram muitas vezes em velhos entraves estatais, como alta tributação, pouco ou nenhum incentivo governamental e excesso de burocracia. Mas elas se mantêm apesar disso.

Esse estudo tem como objetivo central fazer uma análise de uma empresa social: como ela se desenvolve organizacionalmente, como essa empresa se diferencia das demais analisando seus processos internos de: logística, gestão de pessoas, planejamento de marketing e demais meios operacionais na busca de um diferencial competitivo para ela se manter no mercado mesmo em tempos de crise.

### **1.1 Problemática**

Diante dos impactos socioambientais enfrentados pelas organizações, procuraremos evidenciar o seguinte problema de pesquisa: Como foi o desenvolvimento organizacional da empresa Verde Novo diante dos desafios enfrentados na busca de um diferencial competitivo?

### **1.2 Objetivo Geral**

Caracterizar a organização, historicizando a sua evolução e evidenciando os seus diferenciais frente aos seus desafios competitivos de crescimento.

### **1.3 Objetivos Específicos**

- Apresentar o planejamento estratégico para a área de Logística, Marketing e Pessoas.
- Analisar o ambiente organizacional frente à sua estrutura, através da sua cultura.
- Descrever os pontos fortes e fracos no processo produtivo.
- Estabelecer parâmetros de referências nos desafios competitivos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Essa parte do trabalho é desenvolvida numa ordem em que cada assunto seja condição e fundamento para a abordagem do objetivo. A revisão teórica faz uma descrição sobre o que é sustentabilidade, gestão ambiental, planejamento estratégico e o diferencial competitivo abordado nesta parte do trabalho.

### **2.1 Sustentabilidade**

A problemática da sustentabilidade assume, no final de século passado, um papel central na reflexão em torno das dimensões do desenvolvimento e das alternativas que se configuram.

O quadro socioambiental que caracteriza as sociedades contemporâneas revela que os impactos dos humanos sobre o meio ambiente estão se tornando cada vez mais complexos, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos. O conceito de desenvolvimento sustentável surge para enfrentar a crise ecológica, sendo que, pelo menos, duas correntes alimentaram esse processo.

A primeira tem relação com aquelas correntes que desde a economia influenciaram mudanças nas abordagens do desenvolvimento econômico, notadamente a partir dos anos 70. Um exemplo dessa linha de pensamento é o trabalho do Clube de Roma, publicado sob o título de “Limites do crescimento”, em 1972, que propõe, de forma catastrofista, que para se alcançar a estabilidade econômica e ecológica o congelamento do crescimento da população global e do capital industrial, mostrando a realidade dos recursos limitados e indicando um forte viés para o controle demográfico.

A segunda está relacionada com a crítica ambientalista ao modo de vida contemporâneo, que se difundiu a partir da Conferência de Estocolmo em 1972, quando a questão ambiental ganha visibilidade pública. Assim, o que se observa é que a ideia ou enfoque do desenvolvimento sustentável adquire relevância num curto espaço de tempo, assumindo um caráter diretivo nos debates sobre os rumos do desenvolvimento.

Em 1973, Maurice Strong utilizou pela primeira vez o conceito de eco desenvolvimento para caracterizar uma concepção alternativa de política de desenvolvimento. (BRUSECKE, 1996 apud JACOBI, 1999). Os princípios

básicos foram formulados por Sachs, (1993) apud Jacobi, (1999), tendo como pressuposto a existência de cinco dimensões do eco desenvolvimento, sendo elas:

- sustentabilidade social
- sustentabilidade econômica
- sustentabilidade ecológica
- sustentabilidade espacial
- sustentabilidade cultural

Introduzindo um importante dimensionamento da sua complexidade. Esses princípios articulam-se com as teorias de autodeterminação que estavam sendo defendidas pelos países não-alinhados desde a década de 60.

O eco desenvolvimento surge para dar uma resposta à necessidade de harmonizar os processos ambientais com os socioeconômicos, maximizando a produção dos ecossistemas para favorecer as necessidades humanas presentes e futuras.

A verdade é que, desde a definição da Comissão Brundtland, também conhecido como “Nosso Futuro Comum”, já surgiram inúmeras definições e, com certeza, existirão muitas outras no futuro. Porém, o ponto comum em todas elas, quando analisadas detalhadamente, estão nas dimensões que compõem o termo sustentabilidade. A maioria dos estudos afirma que sustentabilidade é composta de três dimensões que se relacionam: econômica, ambiental e social. Essas dimensões são também conhecidas como *triple bottom line*. A dimensão econômica inclui não só a economia formal, mas também as atividades informais que provêm serviços para os indivíduos e grupos e aumentam, assim, a renda monetária e o padrão de vida dos indivíduos (ALMEIDA, 2002). A dimensão ambiental ou ecológica estimula empresas a considerarem o impacto de suas atividades sobre o meio ambiente, na forma de utilização dos recursos naturais, e contribui para a integração da administração ambiental na rotina de trabalho, conforme cita Almeida, (2002). Ele ainda coloca que a dimensão social consiste no aspecto social relacionado às qualidades dos seres humanos, como suas habilidades, dedicação e experiências, abrangendo tanto o ambiente interno da empresa quanto o externo.

O Relatório Brundtlandt apresenta uma lista de ações a serem tomadas pelos Estados e também define metas a serem realizadas no nível internacional, tendo como agentes as diversas instituições multilaterais. Em termos de política internacional, o relatório enriquece o debate, uma vez que introduz o conceito de equidade entre grupos sociais (ricos e pobres), países (desenvolvidos e em desenvolvimento) e gerações (atuais e futuras). Tais conceitos são definidos como os princípios básicos da sustentabilidade: equidade, democracia, princípio precaucionário, integração política e planejamento. Entretanto, os resultados, do final da década, foram muito aquém das expectativas e decorrem da complexidade de estabelecer e pactuar limites de emissões, proteção de biodiversidade, notadamente nos países mais desenvolvidos.

A conferência Rio 92 representou o primeiro passo de um longo processo de entendimento entre as nações sobre as medidas concretas visando reconciliar as atividades econômicas com a necessidade de proteger o planeta e assegurar um futuro sustentável para todos os povos.

É importante ressaltar que, apesar das críticas a que tem sido sujeito, o conceito de desenvolvimento sustentável representa um importante avanço na medida em que a Agenda 21 Global, plano abrangente de ação para o desenvolvimento sustentável no século XXI, considera a complexa relação entre o desenvolvimento e o meio ambiente numa variedade de áreas.

A adoção do conceito por organismos internacionais marca a afirmação de uma filosofia do desenvolvimento que a partir do tripé eficiência econômica com justiça social e prudência ecológica como premissas da construção de uma sociedade solidária e justa.

Isso também implica que uma política de desenvolvimento na direção de uma sociedade sustentável não pode ignorar nem as dimensões culturais nem as relações de poder existentes, e muito menos o reconhecimento das limitações ecológicas sob pena de apenas manter um padrão predatório de desenvolvimento.

A sustentabilidade como novo critério básico e integrador precisa estimular permanentemente as responsabilidades éticas, na medida em que a ênfase nos aspectos extraeconômicos serve para reconsiderar os aspectos relacionados com a equidade, a justiça social e a ética dos seres vivos.

A noção de sustentabilidade implica uma necessária inter-relação entre justiça social, qualidade de vida, equilíbrio ambiental e a necessidade de desenvolvimento com capacidade de suporte. Agora, esse discurso não pode mais ficar restrito aos governos. É fundamental que as empresas, como participantes importantes do processo de criação de cultura e consumo de bens naturais esteja envolvida nesse tema.

A difusão da sustentabilidade nas esferas organizacionais acontece por meio da gestão organizacional. O papel da alta administração é fundamental para que as iniciativas e os esforços da organização rumo à proteção e às responsabilidades socioambientais tenham sucesso. Os estudos realizados por Hunt e Auster (1990), assim como os de Nonaka e Toyama (2005) quanto à integração da sustentabilidade na organização, constataram que, frequentemente, é a média gerência que tem tomado as primeiras iniciativas quando a empresa se defronta com problemas socioambientais. Muitas vezes sem um apoio expresso por parte dos níveis mais altos, até que certa maturidade no pensamento da empresa tenha sido atingida.

No entanto, especialmente nos casos em que a alta administração assume efetivamente um comprometimento e apoio aos esforços de melhoria da qualidade ambiental dos processos e produtos da empresa, é que tais esforços são bem-sucedidos. Dessa forma, o papel da alta administração é fundamental para perceber e modificar a sensibilização da organização quanto aos problemas socioambientais, seja no ambiente externo da empresa, seja no interno. Nesse sentido, novas abordagens têm surgido para que empresas proativas reforcem, por meio da alta administração, um comprometimento da organização com a sustentabilidade (SANCHES, 2000).

O estilo de gestão participativo pode influenciar o entendimento e o comprometimento dos colaboradores, pois é capaz de orientar a cultura organizacional para a sustentabilidade por meio da inclusão e da cooperação na tomada de decisão. Por outro lado, um estilo de gestão impositivo pode influenciar mudanças no curto prazo sem necessariamente mudar a cultura organizacional, o que pode influenciar negativamente a adoção da sustentabilidade como norteador da estratégia, dos processos, dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas. Se é verdade que, em curto prazo, o comprometimento com problemas sociais pode resultar num lucro menor,

também é verdade que condições mais favoráveis de lucro e sobrevivência da empresa se concretizem no futuro.

Em suma, pode-se afirmar que o envolvimento das empresas com as questões socioambientais pode transformar-se numa oportunidade de negócios, contribuindo para a melhoria de qualidade de vida dos *stakeholders* e da sustentabilidade dos recursos naturais.

## 2.2 Gestão Ambiental

A administração ambiental ou gestão ambiental como alguns preferem chamar compreende as diretrizes e as atividades administrativas realizadas por uma organização para alcançar efeitos positivos sobre o meio ambiente, ou seja, para reduzir, eliminar ou compensar os problemas ambientais decorrentes da sua atuação e evitar que outros ocorram no futuro.

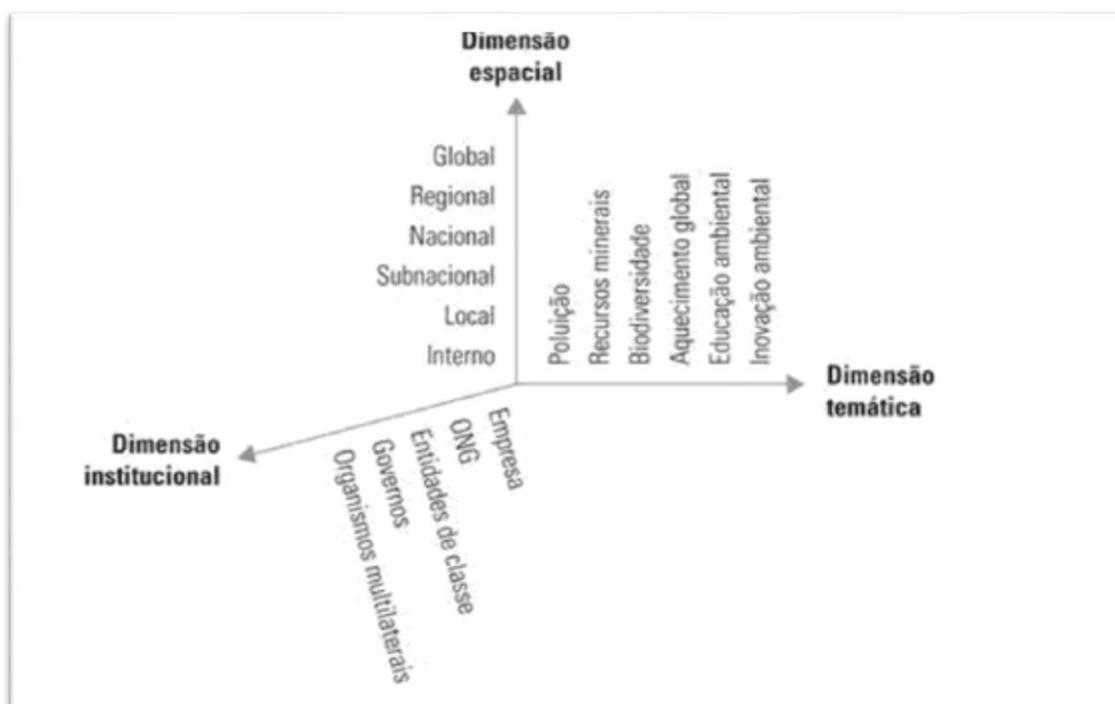
As primeiras manifestações sobre o tema começaram a acontecer devido o esgotamento de matérias primas como madeira para construção de fortificações, moradias ou móveis. Essas manifestações de defesa do meio ambiente não eram propriamente em favor do meio ambiente, mas do interesse em preservar os recursos do país tendo em vista sua utilização.

As ações para combater a poluição só começaram após a revolução industrial, apesar de já terem existido experiências de se remover o lixo das cidades que infestavam as ruas prejudicando seus habitantes, mas nada com um viés de proteção da natureza. Na segunda metade do séc. XIX começa um debate intenso com a classe científica e artística para delimitar áreas do meio ambiente a serem protegidas. Lugares onde a vida selvagem e vegetal pudesse encontrar abrigo das ações humanas. Verdadeiros santuários da fauna e da flora. Dessa mentalidade destaca-se a criação do Parque Nacional de Yellowstone em 1872, considerado o primeiro do mundo.

Apesar do tema ser antigo, ele só ganhou o formato que conhecemos hoje, com movimentos ambientalistas formados por artistas, intelectuais, políticos e membros da sociedade civil após a segunda guerra mundial, especialmente por conta dos inúmeros desastres ambientais ocorridos ao longo

dos anos subcorrentes. É praticamente impossível encontrar hoje em dia alguém que não entenda a necessidade de se preservar o meio ambiente ou que não entenda que o homem foi longe demais no que diz respeito a degradação ambiental.

A expressão gestão ambiental aplica-se a uma grande variedade de iniciativas relativas a qualquer problema ou questão ambiental. Na sua origem estão as ações governamentais para enfrentar a escassez de recursos. Com o tempo, outras questões ambientais foram sendo consideradas por outros agentes e com alcances diferentes. Qualquer proposta de gestão ambiental inclui pelo menos três dimensões, como mostra a figura abaixo:



Fonte: BARBIERI, JC. Gestão Ambiental Empresarial. 4 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2016.

Disponível em:

[https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=GEJnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=gest%C3%A3o+ambiental+empresarial&ots=8D75Ades6G&sig=NPcQvemgwc4Y\\_l1WRuc\\_vGiZa00#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20ambiental%20empresarial&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=GEJnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=gest%C3%A3o+ambiental+empresarial&ots=8D75Ades6G&sig=NPcQvemgwc4Y_l1WRuc_vGiZa00#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20ambiental%20empresarial&f=false)

A dimensão temática delimita as questões ambientais às quais as ações de gestão se destinam, a dimensão espacial refere-se à área de abrangência na qual se espera que as ações de gestão tenham eficácia e a institucional refere-se aos agentes responsáveis pelas iniciativas de gestão, tais como órgãos intergovernamentais, governos nacionais ou estaduais.

Atualmente, devido a tudo que já foi citado anteriormente, as organizações estão buscando se eco orientar. Em outras palavras, buscar terem uma gestão ambiental dentro das empresas. Entretanto, como realizar uma gestão eficiente e sustentável ao mesmo tempo? Nesse sentido, novos conceitos têm emergido na área empresarial, com destaque para o que se denomina *triple bottom line*. Seguindo tal preceito, as organizações passam a preconizar a sustentabilidade e a medição do desempenho empresarial sob três aspectos: econômico, social e ambiental. Dentro de uma abordagem *multistakeholder* de geração de valor e competitividade, destaca-se a interação da organização com os sistemas econômico, social e natural (BROWN; DILLARD; MARSHALL, 2006).

O *Triple Bottom Line* (conhecido como TBL, 3BL ou Tripé da Sustentabilidade) é um conceito criado pelo sociólogo britânico John Elkington em 1994. Ele estabelece que as organizações devem ir além ao medir seus resultados, não focando apenas as vendas – como era feito no passado. O momento presente é de as empresas se verem enquanto parte da sociedade e integrantes do meio ambiente, impactando essas esferas com seu modo de ser. A partir dessa visão, os resultados devem ser medidos por três fatores, os quais constituem esse Tripé da Sustentabilidade:

1. Social – engloba as pessoas que estão ligadas à empresa direta ou indiretamente, como colaboradores e *stakeholders*. O objetivo aqui é promover o bem-estar e a qualidade de vida dentro e fora do negócio.
2. Ambiental – constitui as ações que a empresa leva a cabo para minimizar ou eliminar os efeitos ambientais negativos que a atividade econômica dela causa. Aqui podemos destacar o uso de energias renováveis, o apoio à reciclagem de materiais e etc.
3. Econômico – aqui se insere a lucratividade propriamente dita. Mas é válido destacar que, no *Triple Bottom Line*, a empresa deve buscar esse lucro aliado a ações de promoção do bem-estar das pessoas e a práticas ambientais favoráveis.

Ou seja, isso quer dizer que quando a empresa se enquadra nessas três dimensões de forma holística, ela é considerada uma empresa sustentável.

De acordo com Andrade (1997), em busca de se adequar ao novo padrão competitivo, associado às exigências de aspectos ambientais na definição de estratégias, as empresas podem se posicionar em três estágios estratégicos distintos:

- (a) estratégia reativa, atendendo minimamente e de maneira relutante a uma legislação ambiental vigente e encarando adequações ambientais como custosas e sem retorno financeiro;
- (b) estratégia ofensiva, buscando antecipar-se aos concorrentes por meio da redução da poluição e do uso de recursos ambientais, além do exigido por lei, via mudanças incrementais em processos e produtos, percebendo, portanto, a questão ambiental como fonte de vantagem competitiva e;
- (c) estratégia inovativa, antecipando-se aos problemas ambientais futuros, buscando a excelência ambiental, a inovação em produtos e processos e a vinculação de questões ambientais à estratégia corporativa (ANDRADE, 1997).

A pressão social por empresas verdes está crescendo tanto que a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) utiliza um índice para verificar a sustentabilidade de empresas, o índice de sustentabilidade empresarial (ISE). Esse “termômetro” consiste em uma medida de desempenho corporativo baseada na eficiência econômica, no equilíbrio ambiental, na justiça social e na governança corporativa. A partir desse índice há a sinalização e conseqüentemente valorização das ações das empresas que causam menor impacto negativo no meio ambiente (MACEDO et al. 2012).

### **2.3 Planejamento Estratégico**

Nos dias de hoje, existem três tipos de organizações: as que fazem acontecer, as que apenas observam acontecer e as que surpreendentemente se espantam com o que aconteceu. Desse modo, uma organização moderna que pretende manter-se competitiva deve estar entre as organizações que fazem acontecer, pois no mundo globalizado não existe espaço para seguidores, mas sim, para inovadores.

As empresas atuais enfrentam grandes desafios, desde concorrência acirrada até dificuldades de acesso à matéria prima devido a problemas

climáticos. Isso tudo exige delas um planejamento muito bem executado e seguido. Pois como veremos, apenas planejamento sem execução é mero acúmulo de informações sem serventia.

O planejamento, é a parte fundamental da administração, e tem suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis. Silva (2001) Em sua obra “Teorias da Administração”, descreve civilizações como os Sumérios, os Egípcios, os Babilônios e Chineses entre outros, exemplificando tal afirmação.

No contexto organizacional, a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais que se encontram em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional.

A criação das estratégias empresariais, assim como o planejamento, é complexa, uma vez que a própria estratégia está mergulhada em uma multiplicidade de fatores e de componentes internos e externos. Muitos desses fatores estão situados completamente fora do controle e da previsão da empresa, o que obriga o gestor a ter uma visão holística sobre a organização que gere e do mercado na qual ela está inserida. Para Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

O planejamento estratégico assim como conhecemos hoje em todos os seus aspectos técnicos, surgiu somente no início da década de 70. Nas décadas de 50 e 60 os administradores empregavam, apenas o planejamento operacional, porque o crescimento de demanda total estava controlado, e era pouco provável que mesmo um administrador inexperiente não fosse bem-sucedido nos negócios. Isso mudou com a turbulência dos anos 70, que trouxe à tona diversas crises: os preços do petróleo dispararam com a guerra entre árabes e israelenses; houve escassez de energia e matéria-prima, inflação de dois dígitos, recessão econômica e alarmantes índices de desemprego

A partir desse momento as empresas perceberam que era hora de buscar ferramentas que prevenissem situações de crise como as enfrentadas ao longo da década. Assim surgiu o planejamento estratégico, como instrumento de gestão organizacional.

Conforme Matos (1999, p.30), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

- a) O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. Ou seja, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos. Reflete uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão situadas do lado de fora da organização.
- b) O planejamento estratégico é orientado para o futuro. Seu horizonte de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um almejado lugar no futuro.
- c) O planejamento estratégico é compreensivo. Ele envolve a organização como uma totalidade, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e potencialidades da organização. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico. A participação das pessoas é fundamental nesse aspecto, pois o planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e no coração de todos os envolvidos. São eles que o realizam e o fazem acontecer.
- d) O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso. Devido à diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha para que a organização possa alcançar seus objetivos. Para isso, é preciso aceitação ampla e irrestrita para que o planejamento estratégico possa ser realizado através dessas pessoas em todos os níveis da organização.
- e) O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. Por estar orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças.

Para GAJ (2002, p.126) o planejamento estratégico do negócio de uma empresa deve em primeiro lugar se orientar pela estratégia corporativa, que é

normalmente baseada na missão e na visão da empresa, assim esses dois itens se tornam indispensáveis para sua elaboração.

O planejamento estratégico corporativo abrange 4 linhas de ação, são elas:

A primeira desenvolve uma clara ideia da missão da empresa em termos de objetivos da história, do segmento de mercado, da produção vertical e área geográfica. Isso tudo, quando bem definido, permite aos empregados um senso compartilhado de direção, oportunidade, significância e realização.

A segunda atividade consiste em definir as unidades de negócios. O negócio é bem definido pelos grupos de clientes, pelas necessidades dos clientes e tecnologias empregadas. As unidades de negócio se beneficiam de planejamento específico, enfrentam concorrentes próprios e são geridas como centros de lucro.

A terceira atividade consiste em alocar recursos às várias unidades de negócios com base na atratividade da indústria e na força competitiva da empresa. Vários modelos de portfólio.

A quarta atividade consiste em expandir os negócios atuais e desenvolver outros negócios para preencher a lacuna do planejamento estratégico. A empresa pode identificar oportunidades via crescimento intenso (penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e de produto), crescimento integrado (para trás, para frente e horizontal) e crescimento diversificado (concêntrico, horizontal e global).

Importante ressaltar que o planejamento estratégico de uma empresa deve ser subdividido em cada unidade de negócio. Ou seja, cada uma delas deve ter o seu próprio planejamento. Isso permite que ela tenha uma autonomia maior na sua gestão, além de um olhar mais atento as especificidades da área.

### 2.3.1 Planejamento Logístico

A definição de logística de acordo com o dicionário Aurélio é “organização, gerenciamento, gestão dos detalhes e pormenores de quaisquer atividades”. Sendo o planejamento logístico a organização desses detalhes.

Durante muitos anos, o setor logístico era entendido apenas como sendo responsável pelo transporte, gerenciando a distribuição de mercadorias. Hoje, no entanto, assume papel essencial na interligação de todos os setores da empresa. Começando com o recebimento de matéria-prima até a distribuição das mercadorias, cuidando do seu bom funcionamento de acordo com objetivos em comum. Isso possibilita ganhos substanciais de oportunidades e competitividade e, conseqüentemente, maior satisfação de seus clientes.

Segundo Ballou (2001) a logística envolve todas as operações relacionadas com planejamento e controle de produção, movimentação de materiais, embalagens, armazenagem, expedição, distribuição física, transporte e sistemas de comunicação que, realizadas de modo sincronizado, podem fazer com que as empresas agreguem valor aos serviços oferecidos aos clientes e, também, oportunizando um diferencial competitivo perante a concorrência.

O planejamento logístico é uma ação que envolve a identificação e compreensão de todas as variáveis que interferem no funcionamento das operações. Algumas dessas variáveis são: custos, estrutura, imprevistos, trânsito entre outras. Ele também engloba as técnicas e recursos capazes de coordenar essas variáveis. Com esse planejamento em mãos, o gestor consegue aprimorar processos e operações logísticas.

Para Bowersox e Closs (2001), o objetivo central da logística é o de atingir um nível de serviço ao cliente pelo menor custo total possível. Buscando oferecer capacidades logísticas alternativas com ênfase na flexibilidade, na agilidade, no controle operacional e no compromisso de atingir um nível de desempenho que implique um serviço perfeito.

Para desenvolver um bom planejamento logístico é fundamental levantar informações sobre o mercado no qual se está inserido e suas respectivas necessidades, bem como, na definição de como serão utilizados os recursos disponíveis, alocando-os da melhor maneira possível. Feito isso, Novaes (2001) reforça essa ideia afirmando que a logística busca, de um lado, otimizar as atividades da empresa de forma a gerar retorno através de uma melhoria no nível de serviço a ser oferecido ao cliente e, de outro lado, prover a empresa de condições para competir no mercado, como por exemplo, através da redução dos custos.

Um ponto crucial que deve ser levantando é que um planejamento logístico sem um planejamento estratégico por trás fica incompleto. É fundamental que ambos existam e conversem entre si para um melhor desempenho organizacional.

Toda empresa que faz um planejamento logístico visa, além de uma otimização de recursos e processos, um aumento de receita. Por isso é importante ressaltar que a empresa precisa fazer um monitoramento da nova metodologia e do retorno que todo este processo está trazendo aos acionistas, ou seja, se está sendo rentável.

Desta forma que os indicadores se tornaram tão populares. Eles são muito úteis para controlar a avaliação e o controle da performance logística. Assim, os indicadores de desempenho podem monitorar a qualidade das atividades logísticas internas da empresa ou a de seus parceiros (fornecedores).

A coleta de dados merece especial cuidado quando se trata da medição de qualquer tipo de indicador. No caso de indicadores de desempenho logístico, grande parte ou até a totalidade dos dados necessários são provenientes de sistemas de informações que são alimentados por pessoas. Por isso um treinamento eficiente e uma cultura organizacional forte para sempre alimentar essas plataformas é fundamental para que exista a acuracidade entre o que está estocado e o que está no sistema.

Feita a medição, inicia-se a fase de monitoramento e controle dos indicadores. Neste momento, tão importante quanto buscar atingir a meta, é estabelecer os limites dentre os quais os indicadores podem variar. Quando a empresa determina uma meta para um indicador, implicitamente, ela está definindo a quantidade de recursos que serão alocados para as atividades a fim de cumprir com o objetivo.

Em suma, o planejamento logístico é fundamental para uma empresa, independente do porte, que quer se desenvolver em seu segmento. Atrelado a ela recomenda-se um planejamento estratégico que vá de acordo com as metas de crescimento da organização. Juntos, eles dão uma visão geral sobre a empresa e seu segmento de mercado, permitindo novos *insights* e oportunidades de negócios. A logística vai muito além de simplesmente transporte de mercadorias como era visto há 20, 30 anos atrás. Hoje ela é uma força motriz

dentro das organizações ajudando a impulsionar muitas delas á resultados muito promissores.

### 2.3.2 Estratégia de Marketing

O marketing surgiu no início do século XX, com o intuito de solucionar problemas com a distribuição e venda de produtos. De acordo com Dias (2007, p. 40) “o marketing era muitas das vezes mal utilizado e mal interpretado, tornando-se alvo de críticas por induzir ao consumo exagerado, provocando aumento da extração dos recursos naturais e geração de resíduos de todo tipo”.

Entretanto, no mundo globalizado em que vivemos as divulgações de eventos e desastres ambientais têm se tornado cada vez mais rápidas e frequentes com o aumento do fluxo de informações entre os povos. A sociedade de consumo se mostra preocupada com os impactos ambientais dos métodos de desenvolvimento e fabricação de produtos, bem como, motivada a fazer uso do seu poder de compra para inibir práticas empresariais danosas ao meio ambiente.

Nesse contexto, as empresas têm sido desafiadas na elaboração de novas estratégias competitivas que evitem a degradação ambiental ao mesmo tempo que garantam a sobrevivência e a sustentabilidade financeira. Tais estratégias, denominadas de Marketing Verde, culminaram na exploração de um novo segmento: o de “Produtos Verdes”. Tais estratégias, visam aumentar a produtividade, enquadrar as empresas na legislação vigente, melhorar a imagem institucional, garantir a lucratividade no processo produtivo por meio da oferta de produtos diferenciados e, principalmente, influenciar a decisão de compra dos consumidores.

A partir de então, o conceito de marketing tornou-se mais amplo e evoluiu. Donaire (1999, p. 99-100) afirma que: a atividade de marketing compreende uma série de atividades que têm por objetivo viabilizar a chegada do produto acabado ao consumidor final” e, na atualidade, “os fatores ambientais têm ganhado importância na avaliação das estratégias de marketing da organização, pois as alterações da legislação ambiental, cada vez mais rigorosas, e a crescente conscientização ambiental da sociedade e dos consumidores, têm feito surgir

riscos potenciais e novas oportunidades de comercialização de bens e serviços que devem ser adequadamente avaliadas para garantir a competitividade da empresa e preservar sua imagem e responsabilidade social.

Considerando as mudanças que se têm observado quanto aos valores ambientais num curto espaço de tempo, onde os consumidores se mostram cada vez mais preocupados com a subsistência e a proteção de suas vidas, eles resolveram reagir utilizando seu poder de compra adquirindo produtos considerados ambientalmente saudáveis e rejeitando os demais. Tal reação tem conduzido os administradores à observação de novas tendências e à criação de estratégias para atender tais demandas.

O objetivo de uma estratégia de marketing é colocar a organização numa posição de cumprir eficaz e eficientemente a sua missão, assim, uma boa estratégia de marketing irá integrar os objetivos, políticas e sequências de ação (tática) num todo coerente da organização.

Entende-se por estratégia o norte delineado para a empresa, isso por meio da relação entre os aspectos internos (recursos e habilidades) e as oportunidades e riscos criados pelo ambiente externo à mesma (GRANT, 1991).

O processo de formulação do marketing estratégico permeia o contexto de mercado, na medida em que busca alinhar as expectativas dos consumidores, atender às necessidades organizacionais e se posicionar em relação aos seus concorrentes. Portanto, este não deve receber o sentido de uma subdisciplina do marketing, mas ser trabalhado próximo de outras áreas empresariais como produção, por exemplo. (EL-ANSARY, 2006).

As estratégias de marketing são traçadas a partir de uma combinação de quatro elementos (produto, preço, praça e promoção) denominada de Mix de Marketing. Segundo Kotler e Armstrong (1997) o mix de marketing é definido como um conjunto de ferramentas controláveis pelas quais uma empresa pode influenciar a demanda de um determinado produto.

O marketing estratégico pode ser utilizado para facilitar a implementação da aplicação da estratégia da organização, já que ele permeia um conjunto de áreas estratégicas e direciona a organização (ao interagir com consumidores e fornecedores, por exemplo) ao atendimento de sua filosofia de negócio (BALMER, 2011).

As discussões sobre o desenvolvimento sustentável e práticas responsáveis estão cada vez mais recebendo os holofotes de diferentes atores da sociedade, principalmente empresas. Tais visões precisam ser consideradas no processo de elaboração de suas estratégias de atuação no mercado, já que, atualmente essa questão além de criar valor pode trazer diferencial de mercado, virando vantagem competitiva. Apesar dessa ideia, para que a temática seja trabalhada de forma efetiva numa empresa, deve-se considerar que não apenas a visão econômica precisa ser observada, mas também o social e ambiental, de modo tal que as funções gerenciais desenvolvidas se tornem mais responsáveis.

### 2.3.3 Gestão de Pessoas

Desde os primeiros avanços da Administração, as organizações perceberam a importância de um setor que melhor cuidasse do maior recurso que elas têm: as pessoas. Mesmo na década de 1930, ainda sob a nomenclatura de seção de pessoal, ficava claro que o RH (recursos humanos) viria para ficar. E como para organizar cada setor se fazia necessário alguém que estivesse à frente, direcionando as pessoas, surge o papel do chefe de pessoal, que logo viria a ser o que chamamos hoje de gestor de pessoas. Com muito mais responsabilidades e um papel voltado para a questão “humana” das empresas, o gestor de pessoas tem que ser capaz de liderar, dando o seu máximo para que os que estão ao seu redor também deem o seu.

Surge então a tão famosa liderança que nas palavras de Robbins et al. (2010, p. 359) é definida “como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”. Sendo assim, os líderes têm uma importante missão dentro das organizações: captar as “forças” humanas e aspirações individuais de cada colaborador para alcançarem a missão e a visão da empresa, de forma que os valores que ela prega sejam incorporados, começando pela própria pessoa do líder.

Conforme Chiavenato (2008) Gestão de pessoas é entendida como a área que constrói e desenvolve talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso. Por se tratar de uma área

específica que pode influenciar toda a organização, é preciso que haja harmonia e controle para que possa realizar as atividades com eficiência. Chiavenato (2008), ainda afirma que esta área vem se tornando cada vez mais complexa e assim sendo, também desafiante.

Agora um tema que vem ganhando cada vez mais força na atualidade é a união da gestão de pessoas com a sustentabilidade. Uma vez colocada a sustentabilidade na governança corporativa, estratégia e modelo de negócio, é de se esperar que a empresa também integre o conceito às distintas dimensões do seu modelo de gestão, inclusive de pessoas.

A sustentabilidade está se tornando um diferencial nas organizações. Algumas já estão buscando formas de implementá-las, uma delas por exemplo, é exigindo que seus fornecedores tenham certificações ou selos de qualidade, pois os acionistas estão ficando mais preocupados com uma boa imagem perante a sociedade de suas organizações. Desta forma o RH, torna-se fundamental na estratégia da sustentabilidade, já que o diferencial são as pessoas.

Os desafios que as organizações enfrentam hoje devem ser vistos como oportunidade competitiva, ainda mais quando se fala em sustentabilidade. Empresas com estratégias sustentáveis têm grandes oportunidades no ambiente corporativo, podendo abrir novos segmentos de mercado e revolucionar os que já existem desde que invistam nas competências necessárias, não medindo esforços e colocando seu foco em construir uma sociedade justa, começando pelo nível mais alto, chegando até a vida particular de cada colaborador.

Dessa forma podemos ver mais uma vez a importância de um líder engajado nesse desafio de transformar costumes e conceitos equivocados na implantação da sustentabilidade na mente de seus liderados. Para isso é necessário, antes de tudo, acreditar no conceito. É o que diz Voltolini (2011), diretor-presidente do site “Ideia Sustentável: Estratégia e Inteligência em Sustentabilidade”, e idealizador da Plataforma Liderança Sustentável, além de autor do livro “Conversas com Líderes Sustentáveis”:

Eles acreditam, de verdade, nos valores estruturantes do conceito de sustentabilidade, [...] a crença vem em primeiro lugar. Não se trata simplesmente de acreditar, de modo utilitarista, no valor que a sustentabilidade pode adicionar

a um negócio nesses tempos de maior interesse do grande público pelo tema. Mas de crer intimamente nos valores que estão por trás da sustentabilidade – como o respeito ao outro, aos ecossistemas e à diversidade, a ética altruísta, a justiça, o apreço ao diálogo e à transparência —e, mais do que isso, praticá-los cotidianamente em todos os seus atos, valorizá-los em suas escolhas, utilizá-los como driver das principais decisões (VOLTOLINI, 2021, on-line)

Como o tema ainda é novo, são poucas, portanto, as áreas de consenso em torno dele, mas a maioria dos autores destaca a importância das pessoas na concretização de uma estratégia sustentável. A integração da sustentabilidade à gestão organizacional ganha maior complexidade e efetividade quando interfere no comportamento das pessoas que atuam na organização.

Quando a sustentabilidade é vista pela empresa como um valor organizacional, torna-se necessário fomentar essa cultura, o que somente pode ser feito quando o RH estimula o compartilhamento do tema no cotidiano de trabalho pelos membros da organização.

A integração da sustentabilidade no núcleo das estratégias de Recursos Humanos é um assunto um pouco polêmico e contraditório. Rimanoczy e Pearson (2010), por exemplo, afirmam que um novo paradigma estratégico da área de gestão de pessoas busca coerência entre a diretriz de sustentabilidade e as decisões diárias de cada um de seus empregados. Já Boudreau e Ramstad (2005), por seu lado, alegam que a sustentabilidade ainda é pouco constatada nas estratégias de RH das organizações que os autores pesquisaram. Os dados colhidos no levantamento bibliográfico indicam que as mudanças parecem incidir mais nas políticas e práticas da área do que em sua estratégia.

A gestão de pessoas tem passado, assim como todas as áreas da administração, por mudanças de *mindset*. A crise de recursos naturais que enfrentamos hoje em dia no meio ambiente, as altas taxas de poluição dos rios, do ar e as catástrofes ambientais que observamos quase que diariamente em alguma parte do mundo obrigam o administrador a ser mais consciente e a refletir muito mais na hora de tomar uma decisão. Assim sendo, não seria diferente que a área de RH das organizações embarcasse nessa onda de transformações. Como citado anteriormente, o tema ainda é novo e precisa ser mais bem estudado, mas já se mostra como uma tendência de mercado.

## 2.4 Diferencial competitivo

O sistema econômico vigente trouxe desafios de ordem social e ambiental que inicialmente eram ignorados ou subestimados por governos, empresas e pela sociedade civil, mas que atualmente passaram a ocupar cada vez mais espaço nas discussões e na atuação dessas organizações. As consequências provocadas pelo aumento das desigualdades sociais e do desgaste dos recursos naturais são alguns exemplos da abrangência dessas discussões. Buscando frear a destruição já iniciada e por vezes descontrolada, começam a surgir novos modelos de organizações, as quais têm como intuito a geração de valor social e/ou ambiental além do valor econômico. Os chamados negócios sociais. Novos modelos de negócios que estão ganhando fôlego cada vez maior no Brasil e no mundo como forma de resolverem problemas que o Estado já se mostrou incapaz de resolver sozinho nas áreas de cidadania, moradia, saúde, saneamento básico, meio ambiente entre outras.

Segue abaixo algumas definições adotadas por organizações que tem como objetivo acelerarem esses negócios, seja através de investimentos financeiros, de mentorias ou através da criação de redes de *networking*.

- Artemisia (organização que potencializa e capacita talentos e empreendedores para a geração de negócios de alto impacto social por meio de iniciativas nas áreas de educação, disseminação de conhecimento e aceleração de negócios sociais): “Iniciativas economicamente rentáveis que por meio da sua atividade principal (*core business*) oferecem soluções para problemas sociais e/ou ambientais utilizando mecanismos de mercado.”
- Fundação Avina (organização internacional que contribui para o desenvolvimento sustentável da América Latina fomentando alianças entre líderes sociais e empresariais com o apoio de outras instituições internacionais): “Iniciativas economicamente rentáveis que usam mecanismos de mercado para melhorar a qualidade de vida das pessoas de baixa renda, permitindo sua participação na cadeia de valor ou seu acesso a serviços básicos essenciais de melhor qualidade ou a menor preço”.

Existe nesse universo duas visões principais sobre como os lucros desses negócios devem ser geridos. Uma corrente, representada por Stuart Hart e Michael Chu, professores e estudiosos do tema das Universidades de Cornell e Harvard, nos Estados Unidos, que defendem a distribuição de lucro aos acionistas por entenderem que isso possibilita atrair mais investidores e permite a criação de novos negócios na velocidade necessária para superar os desafios sociais existentes no mundo.

A linha dos professores Hart e Chu é a mais comum no Brasil. Paralelamente à essa linha existe à corrente do professor e fundador do Grameen Bank, Muhammad Yunus, vencedor do prêmio Nobel da paz de 2006, que acredita que todo o lucro deve ser reinvestido na empresa a fim de potencializar o alcance da organização. Apesar dos diferentes pontos de vista o objetivo de transformação social é o mesmo em ambos os casos.

E é nesse contexto de empresas sociais que surge a Verde Novo. Além de reflorestar ela visa, através da sua rede de coletores, manter o cerrado preservado e dar para as famílias conectadas à empresa mais uma fonte de renda. Isso é mais que um simples ato de boa ação, isso é parte do core business da organização. E está aí a diferença dela para suas concorrentes diretas.

### **3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

A metodologia aqui descrita se configura por aspectos que fazem referência à adequação dos elementos e aos procedimentos metodológicos aplicados na pesquisa.

#### **3.1 Tipologia da Pesquisa**

Para a classificação da pesquisa elaborada, foi utilizada a taxionomia apresentada por Vergara (2016), que a qualifica em relação a dois aspectos: quantos aos fins e quantos aos meios.

Quanto aos fins se tem uma pesquisa exploratória se subdividindo em muitas subcategorias de taxionomias, como por exemplo: exploratória descritiva ou explicativa. A segunda é quando o trabalho é mais bibliográfico, possuindo uma fundamentação mais teórica metodológica. No tocante ao aspecto que se apresenta quanto aos meios, ela também se subdivide em muitas subcategorias, tais como: estudo de caso, revisão bibliográfica, investigação explicativa. Taxionomias adotadas neste trabalho.

O estudo de caso tem como objetivo um detalhamento em profundidade atrelado com a revisão bibliográfica que é o estudo sistematizado com base em materiais já publicados em livros, jornais, revistas, artigos entre outros meios. Além da investigação explicativa que tem como principal função tornar algo inteligível, justificando lhes os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de um determinado fenômeno. Isso é totalmente possível quando se envolvem subcategorias em um trabalho a fim de torná-lo mais completo.

#### **3.2 Área de Abrangência**

A empresa Verde Novo foi fundada em 2018 fruto do sonho de três colegas que trabalhavam na EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) que viram no reflorestamento uma oportunidade de negócio. A organização estudada é uma empresa de impacto, ou como também pode ser chamada, uma empresa 2.5, por não se enquadrar nem no segundo e nem no terceiro setor. Atualmente a organização conta com 3 funcionários e 21 coletores de sementes instalados em uma comunidade quilombola, uma colônia agrícola

em um assentamento de coletores urbanos espalhados por Goiás, Minas Gerais, Tocantins e Distrito Federal.

O método adotado pela organização é o da semeadura direta, que foi criado pelos povos ancestrais do Xingu, no Mato Grosso, depois de terem percebido que as sementes tem uma resistência maior no solo do cerrado do que as mudas. Diferentemente do que acontece na mata atlântica, por exemplo. Essa técnica de reflorestamento além de maior eficiência no quesito reflorestamento também é mais barata, chegando a ser até 3 vezes mais em conta do que o método tradicional com mudas.

Os clientes da Verde Novo são viveiros, restauradores ecológicos, paisagistas e sistemas agroflorestais (SaFs) instalados em todo o Brasil. A organização já foi acelerada em mais de 8 programas de aceleração e foi empresa destaque em 4 delas. Mas nunca ganhou aporte financeiro, o enfoque dela sempre foi a mentoria. A empresa tem crescido nos últimos anos e a perspectiva para os próximos 5 anos é estar em cada bioma do Brasil, com locais de estocagem em cada um deles potencializando a rede de sementes, fazendo dela a fonte de renda principal das famílias coletoras.

### **3.3 Participantes da Pesquisa**

A pesquisa se baseou em um questionário elaborado para ser respondido pela CEO (presidente executiva) da empresa Verde Novo devido a facilidade de comunicação entre o estudante e ela. Além das facilidades de comunicação, ela foi escolhida por deter todas as informações necessárias para elaboração deste estudo.

### **3.4 Caracterização e Descrição dos Instrumentos de Pesquisa**

Inicialmente foi feita uma entrevista semiestruturada com a CEO da companhia na qual foram levantados os temas principais a serem estudados. Depois disso, foi elaborado um questionário estruturado pelo entrevistador por se mostrar esse como sendo o instrumento mais adequado ao contexto do estudo.

O questionário é subdividido em 4 segmentos (logística, gestão de pessoas, *marketing* e estratégia) cada um com seis questões de múltipla escolha sendo todas de resposta obrigatória.

Esse questionário foi elaborado na plataforma do *google forms* e enviado para ela através do *WhatsApp*. Ela demorou aproximadamente uma semana para respondê-lo e encaminhar as respostas.

### **3.5 Procedimento de Coleta e Análise de Dados**

Os dados coletados serviram para fundamentar a análise, bem como para descrever a forma de obtenção das informações pertinentes ao estudo. No caso em pauta, tivemos uma coleta baseada nos estudos documentais realizados através da internet na plataforma *Google Scholar* e na descrição fornecida pela entrevistada. Foi através do questionário que foram obtidas as principais informações e, assim, a CEO pode expor suas colocações diante dos mais variados temas da pesquisa.

Os dados foram extraídos do questionário respondido pela CEO, em que se pautou os objetivos da pesquisa, tais como as áreas de atuação da empresa e sua estrutura. Outro aspecto importante para a análise foi o desenvolvimento estratégico dentro de uma concepção estrutural e cultural, importante para o entendimento do estudo.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

A empresa Verde Novo é uma microempresa do ramo de reflorestamento do cerrado. Sua fonte de matéria prima vem, justamente, do próprio cerrado, daí a importância de se ter uma logística eficiente. Diferente de outras empresas que conseguem suas matérias de outras cidades ou fábricas, a Verde Novo as consegue de coletores de sementes espalhadas por Minas Gerais, Goiás Tocantins e Distrito Federal. A organização, apesar de pequena, estruturou bem seu braço logístico, demonstrando ter um planejamento estratégico bem coerente.

As tarefas gerenciais adotadas são objetivas e a empresa tem clareza de que tipo de negócio a companhia é, e possui uma visão estratégica de para onde a organização precisa ser direcionada avaliando o desempenho, revisando os novos desenvolvimentos e ajustando o rumo no longo prazo.

O ambiente de negócios ainda é o principal quesito na análise e reformulação da estratégia logística da organização. Essa análise leva em consideração os pontos fortes, fracos da empresa além das oportunidades de novos negócios. Entretanto, como quase toda micro e pequena empresa no Brasil, muitas vezes as tomadas de decisão ocorrem no curso das ações. Ou seja, as decisões quanto a mudanças nos rumos do planejamento estratégico ocorrem durante o percurso da sua execução.

O *marketing* é fundamental para a empresa Verde Novo, porque permite que ela se torne mais eficiente. Partindo desse ponto, é visível a relevância do marketing para a instituição, sendo ele planejado pelos produtos e serviços. Nesse sentido, vimos o *marketing* social como um dos elementos que mais se enquadra na empresa. Foram através dos canais de comunicação que ocorreram as trocas e interações entre o agente de mudança, o *feedback* e o controle de qualidade dos serviços oferecidos pela organização. Isso tudo porque a estratégia de marketing da empresa está orientada para o mercado pela produção.

No tocante à gestão de pessoas, observa-se que a empresa se mostra pouco estruturada. Entretanto, ela já tem, com exatidão, o perfil das pessoas que devem ser contratadas para trabalhar: pessoas com capacidade de aprendizagem contínua e abertura a processos criativos e geração de soluções. Essas características foram a respostas do questionário. Esse é o perfil ideal para ser um funcionário da Verde Novo. Além dessas características, alguns *soft skills* como criatividade, colaborativismo e conexão com o propósito da empresa são muito analisados. Mantendo essa linha, o gerente da organização se destaca pela boa comunicação com seus funcionários. Fator visto como primordial pelo tipo de serviço prestado pela empresa. Uma boa comunicação se reflete diretamente em uma diminuição de ruídos entre a alta cúpula da instituição e seus funcionários.

A organização não possui um plano de desenvolvimento estratégico para seus funcionários ou uma política de recursos humanos. Isso se deve ao fato de a empresa ser muito pequena e ainda um pouco desestruturada em algumas áreas.

A instituição é dividida, basicamente, em sócios e coletores de sementes. Esses coletores que estão espalhados por alguns estados coletam as sementes e encaminham até o local de armazenagem da organização. Esse deslocamento leva em consideração principalmente o custo logístico. A empresa possui um planejamento de logística estruturado visando a redução de custos além de canais de *marketing* para falar com os seus clientes e receber feedbacks deles quanto a qualidade dos serviços.

A cultura da empresa é muito forte entre seus colaboradores como foi possível observar na pesquisa realizada com a CEO da organização. As atitudes buscadas em uma melhor potencialização de novas funções foram integrar os novos colaboradores na organização passando-lhe os conhecimentos necessários com alinhamento ao propósito da empresa e o sonho pessoal da pessoa. Dessa forma podemos ver com clareza como o propósito da empresa é forte e um fator determinante para uma contratação ou não de um novo colaborador. Todas as características mencionadas sobre o perfil dos funcionários colaboram para uma estrutura sustentável no quesito gestão de pessoas.

O desenvolvimento estratégico de pessoas e a política de recursos humanos são instrumentos que a empresa ainda não formulou, mas eles já têm consciência da importância dessas políticas para uma estrutura organizacional mais sólida e coerente com os objetivos de crescimento da empresa.

A Verde Novo possui planos de expansão para os próximos cinco anos. Ela pretende estar nos 5 biomas do país com centros de distribuição próprios e uma rede de coletores grande e estruturada. Para isso a estrutura organizacional da empresa precisa estar sólida e com uma cultura unificada para todos os colaboradores e fornecedores.

Para essa tarefa, o *marketing* é fundamental como fonte de eficiência para seus produtos e serviços chegarem até o consumidor final. Uma estrutura de marketing coesa e bem constituída gera uma boa comunicação entre clientes e fornecedores favorecendo um melhor desempenho da empresa tanto financeiramente quanto organizacionalmente.

A empresa Verde Novo tem como um dos seus pontos fortes um sistema logístico bem desenhado e eficiente. Ele é baseado na redução de custos e numa otimização de espaços. Seu tipo de logística é a de distribuição, ou seja, tem como função principal gerenciar a distribuição do material, definindo as melhores rotas e fazendo um planejamento de entrega eficaz. Essa definição de melhores rotas e planejamento eficaz faz com que a empresa economize dinheiro e tempo durante os deslocamentos de matéria prima.

A implantação da estratégia logística é feita através das embalagens e empacotamento das sementes em um fluxo operacional contínuo de suprimentos. Esse fluxo é direcionado a instalações da própria empresa onde é catalogado e vistoriado passando pelo controle de qualidade da organização. A localização desse centro de distribuição é de extrema importância na estratégia logística da empresa, pois ela influencia no recebimento e na distribuição dos produtos aos seus destinatários finais.

A estratégia da empresa está orientada para o crescimento, ou seja, quando a empresa possui pontos fracos, mas, por outro lado, o ambiente externo sinaliza para a chegada de algumas oportunidades. Essas oportunidades são, entre outras, a crescente importância para o reflorestamento de áreas degradadas de cerrado pelo agronegócio e na quantidade de *players* no mercado desempenhando o mesmo trabalho ser bastante reduzido.

A implementação da estratégia na empresa é feita por meio da estrutura organizacional da companhia, o que é um ponto forte. Isso significa que a organização possui uma cultura forte entre seus colaboradores, o que facilita a compreensão dos membros da equipe acerca de regras, apostando na transparência e na confiabilidade do ambiente de trabalho.

Em seu planejamento estratégico a instituição definiu com clareza o segmento de negócio em que ela está situada e formou uma visão lógica de para onde a empresa precisa ser direcionada. Avaliações periódicas são necessárias ao longo do tempo para revisar processos baseados nos obstáculos encontrados durante o curso do planejamento. Porém, como já foi dito, a Verde Novo é uma empresa pequena e mudanças de rumo abruptas acontecem com relativa frequência. Essas mudanças de rota precisam ser calculadas com a empresa “em movimento”, por isso é tão importante que a organização tenha claro seu planejamento e objetivos para minimizar esses percalços.

Apesar da organização apresentar esses pontos fortes, ela também possui pontos fracos que precisam de atenção para que ela possa crescer com sustentabilidade. A gestão de pessoas dela é uma área que não está muito estruturada. O desenvolvimento estratégico de pessoas e a política de recursos humanos são dois instrumentos valiosos que não foram constituídos ainda.

A primeira, é a abordagem usada pela área de recursos humanos e liderança para analisar e definir as ações necessárias para o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. Essa gestão estratégica visa melhorar os resultados individuais e da organização. A segunda, é uma série de diretrizes que servirão como guia para que a empresa faça a gestão dos funcionários de forma estratégica, com o objetivo de alcançar as metas traçadas para o negócio. É a partir dela que a empresa estabelece condutas para o dia a dia organizacional.

Esses instrumentos de gestão, como dito, visam otimizar o serviço dos colaboradores através de diretrizes claras e coesas. Juntas, essas duas políticas fazem do ambiente organizacional um local de maior qualidade técnica.

A área de *marketing* também é outro segmento da empresa que precisa de uma atenção especial. É através dela que os clientes são prospectados e conversam com a empresa fazendo pedidos e passando *feedbacks* quanto a qualidade dos serviços prestados. A empresa possui um site bastante defasado

em informações e funcionalidades. A reestruturação da sua página na *web* já está na mira da companhia sendo esse um projeto já em andamento.

O *marketing* é planejado dentro da empresa pelos produtos e serviços, ou seja, ela adota um conjunto de táticas que ajudam a agregar valor ao serviço ofertado, com o objetivo de convencer o cliente a escolher uma empresa específica. Por meio dessa estratégia de marketing de serviços, é possível garantir o máximo da satisfação dos consumidores e usuários. Com essa estratégia, a empresa busca se diferenciar das suas concorrentes de mercado e atrair mais clientes para seus produtos e serviços. Porém, é fundamental que essa estratégia seja seguida de forma fiel.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho buscou fazer uma análise organizacional de uma microempresa social eco direcionada, chamada Verde Novo. Essa empresa que existe desde 2018 atua no Distrito Federal e em mais três estados (Minas Gerais, Tocantins e Goiás) fazendo, entre outros serviços, o reflorestamento do cerrado.

O que se concluiu nessa pesquisa é que a empresa está fundamentada em quatro pilares principais: logística, gestão de pessoas, estratégia e *marketing*. Esses pilares foram os principais pontos levantados pela pesquisa após uma entrevista semiestruturada com a CEO da companhia.

A empresa relatou que alguns obstáculos foram encarados como desafios, e a pandemia da Covid-19 foi o principal, onde muitos serviços deixaram de ser prestados e a demanda foi substancialmente reprimida pelo fato de acesso a produtos socialmente responsáveis.

Essas empresas se caracterizam por, além, de buscar a sustentabilidade financeira através da comercialização de produtos e serviços visarem causar impactos socioambientais positivos onde elas estão inseridas. No caso da Verde Novo o impacto é a preservação do cerrado e a fonte de renda para rede de coletores de sementes que compõem o corpo de colaboradores da empresa.

Outro aspecto da pesquisa que se tornou evidente foi a estratégia utilizada pela empresa, com estruturas bem delineadas e uma forte tendência de crescimento, principalmente em função da sua cultura e de um forte e decisivo comprometimento social.

Considerando as dificuldades que a pandemia da Covid-19 trouxe à pesquisa, a maior foi o impedimento de fazer uma pesquisa de campo, devido a importância de se fazer uma visita até a empresa. Outro elemento dificultador foi

com relação à existência de poucas empresas nesse segmento empresarial, além das dificuldades de obter materiais de pesquisa bibliográfica referentes ao tipo de negócio da empresa. Que no caso é uma empresa de impacto social, ou 2.5 como também pode ser chamada.

Apesar dessas dificuldades é possível recomendar para a academia que mais estudos sobre esse segmento de negócios sejam feitos, proporcionando mais material para futuras pesquisas. Esse ramo de empreendimento está em franco crescimento no Brasil e no mundo porque já foi constatado que apenas o Estado, sozinho, não é capaz de promover todas as mudanças necessárias para a qualidade de vida e o bem-estar dos cidadãos, além do cuidado com o meio ambiente.

Recomenda-se, também, mais pesquisas em outros modelos organizacionais e com outras características de análises administrativas, tais como na área de produção e operações; gestão de novos negócios e desenvolvimento humano sustentável.

Para a organização analisada é recomendando a criação de uma política de recursos humanos e de desenvolvimento estratégico para seus colaboradores. Essas duas políticas são fundamentais para o fortalecimento da cultura organizacional e para uma expansão sustentável da empresa nos próximos anos. Além disso, a reestruturação do *site* da organização é primordial para que novos clientes sejam prospectados e a linha de comunicação entre empresa e seus clientes seja mais bem gerenciada.

E por último, mas não menos importante. Esse estudo visou dar a sociedade mais uma fonte de pesquisa sobre uma organização completamente diferente das empresas convencionais. Além de ser uma empresa 2.5 ela é de um segmento muito pouco estudado (o de reflorestamento). Esse ramo precisa ser, além de estudado, ser exaltado por ser uma corrente contrária a crescente degradação ambiental que vivemos no país.

## REFERÊNCIAS

**6 dicas de política de recursos humanos para alcançar os objetivos da empresa** **Vivo negócios.** Disponível em: <https://destinonegocio.com/br/gestao/6-dicas-de-politica-de-recursos-humanos-para-alcancar-os-objetivos-da-empresa/> . Acesso em: 17/06/2021.  
Acesso em: 2/10/2021.

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ANDRADE, J. C. S. **Desenvolvimento sustentado e competitividade:** tipos de estratégias ambientais empresariais. In: TECBAHIA: Revista Baiana de Tecnologia, v. 12, n. 2, p. 71-86, maio/ago. 1997.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos:** planejamento, organização e logística empresarial. 4ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

BALMER, J. M. T. **Corporate marketing myopia and the inexorable rise of a corporate marketing logic.** European Journal of Marketing. (45), p. 1329-1352, 2011).

BARBIERI, JC. **Gestão Ambiental Empresarial.** 4 ed. São Paulo: Editora Saraiva.

BOUDREAU, J. W.; RAMSTAD, P. (2005) M. **Talentship, talent segmentation, and sustainability:** a new HR decision science paradigm for a new strategy definition. Human Resource Management,44(2), 129-136.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial:** o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.

BROWN, D.; DILLARD, J.; MARSHALL, R. S. **Triple Bottom Line:** a business metaphor for social construct. Barcelona: Departament d'Economia de l'Empresa; Universitat Autònoma de Barcelona, 2006. (Document de Treball n. 06/2).

BRUSECKE, Franz. Desestruturação e desenvolvimento. FERREIRA, Leila, VIOLA, Eduardo (orgs.) Incertezas de sustentabilidade na globalização. Campinas: Unicamp, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. Ed. Rio de Janeiro. Elsevier; 2008.

CLARO, Priscila Borin de Oliveira; CLARO, Danny Pimentel; AMÂNCIO, Robson. **Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações.** RAUSP, 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2234/223417504001.pdf>. Acesso em: 2/10/2021.

DIAS, M. **Gestão estratégica de pessoas**: conheça os principais pilares. Gupy blo, 2021. Disponível em <https://www.gupy.io/blog/gestao-estrategica-de-pessoas>. Acesso em: 30/09/2021.

DIAS, Reinaldo. **Marketing Ambiental**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

EL-ANSARY, A. I. **Marketing strategy**: taxonomy and frameworks. *European Business Review*.(18), p. 266-293, 2006.

FERREIRA, Leila da Costa. **Incertezas de sustentabilidade na globalização**. Campinas: Unicamp, 1996.

GAJ, Luis. **O estrategista**: do pensamento à ação estratégica na organização. São Paulo: Editora Makron Books, 2002.

GRANT, R. M. **The resource – based theory of competitive advantage**: implications for strategy formulation. *California Management Review*.(3), 114-135, 1991.

HUNT, C.; AUSTER, E. **Proactive environmental management: avoiding the toxic trap**. *Sloan Management Review*. Cambridge,v.31, n.2, p.7-18, Winter 1990.

JACOBI, P. **Meio Ambiente e Sustentabilidade**. (1999) Disponível em: <https://michelonengenharia.com.br/downloads/Sutentabilidade.pdf>.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao marketing**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LIMA, N. **Triple Bottom Line**: como funciona o Tripé da Sustentabilidade? Keruak, 26/08/201. Disponível em <https://blog.keruak.com.br/triple-bottom-line/>. Acesso em: 23/08/2021.

MACEDO, F. et al. (Coords.) **O valor do ISE. Principais estudos e a perspectiva dos investidores**. São Paulo: BM&F Bovespa; GVCES-FGV, 2012. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/O-Valor-do-ISE.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2013.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

MORAES, D. **Marketing de Serviços**: o que é e por que ele é importante para sua empresa. Rockcontent, 2021. Disponível em <https://rockcontent.com/br/blog/marketing-de-servicos/>. Acesso em: 23/08/2021.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. **The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis.** Industrial and Corporate Change, Oxford, v.14, n.13, p.419-436, June 2005.

NOVAES, Antônio, G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PIRES, F e FISHER, A.F. **Integração entre Gestão de Pessoas e Estratégia de Sustentabilidade:** o caso natura. Revista de Gestão Social e Ambiental - September 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Fernanda-Pires-5>. Acesso em 27/10/2021.

## REFERÊNCIAS

RIMANOCZY, I. & PEARSON, T. (2010) **Role of HR in the new world of sustainability.** Industrial and Commercial Training, 42(1), 11-17.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SACHS, Ignacy. **Estratégias de transição para o século XXI - desenvolvimento e meio ambiente.** São Paulo: Studio Nobel/Fundap, 1993.

SANCHES, Carmem Silva. **Gestão ambiental proativa.** Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV, São Paulo, 2000.

SILVA, A. A. **Estratégias de Marketing Verde na percepção de compra dos consumidores na Grande São Paulo.** Researchgate. Março de 2010. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Adilson-Da-Silva/publication/277091831\\_ESTRATEGIAS\\_DE\\_MARKETING\\_VERDE\\_NA\\_PERCEPCAO\\_DE\\_COMPRA\\_DOS\\_CONSUMIDORES\\_NA\\_GRANDE\\_SAO\\_PAULO/links/5623cdb208aea35f268687db/ESTRATEGIAS-DE-MARKETING-VERDE-NA-PERCEPCAO-DE-COMPRA-DOS-CONSUMIDORES-NA-GRANDE-SAO-PAULO.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Adilson-Da-Silva/publication/277091831_ESTRATEGIAS_DE_MARKETING_VERDE_NA_PERCEPCAO_DE_COMPRA_DOS_CONSUMIDORES_NA_GRANDE_SAO_PAULO/links/5623cdb208aea35f268687db/ESTRATEGIAS-DE-MARKETING-VERDE-NA-PERCEPCAO-DE-COMPRA-DOS-CONSUMIDORES-NA-GRANDE-SAO-PAULO.pdf) . Acesso em 30/09/2021.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração.** São Paulo: Editora Pioneira Thomsom Learning, 2001.

VOLTOLINI, Ricardo. **Conversas com líderes sustentáveis.** São Paulo: Editora SENAC, 2011.

\_\_\_\_\_. **Ideia sustentável.** Disponível em: <https://ideiasustentavel.com.br/sobre-ricardo-voltolini/>. Acesso em: 10/09/2021.

WOOD, Donald F.; WARDLOW, Daniel L.; MURPHY, Paul R.; JOHNSON, James C. **Contemporary logistics.** -7 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO APLICADO À EMPRESA

- 1) **Que tipo de Estratégia é utilizado na sua empresa?**
- 2) **Como a empresa faz a implementação da estratégia?**
- 3) **Na elaboração do planejamento do planejamento estratégico, que tarefas gerenciais são adotadas?**
- 4) **Que atitudes são tomadas na busca de uma melhor potencialização de novas funções?**
- 5) **Quais são as variáveis comportamentais apresentadas pelo gerente da empresa?**
- 6) **Como é feito o desenvolvimento estratégico de pessoas?**
- 7) **Qual o tipo de logística é utilizado pela sua empresa?**
- 8) **Sob o ponto de vista do sistema logístico, que fatores são de primária importância para a empresa?**
- 9) **Que processos são utilizados no planejamento logístico da empresa?**
- 10) **Qual a importância do Marketing para a sua empresa?**
- 11) **Usando o Marketing Social, com que elementos ele se enquadra na empresa?**
- 12) **Em que momento é usado a estratégia de Marketing?**