



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA FACULDADE DE AGRONOMIA E  
MEDICINA VETERINÁRIA - FAV**

**ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DE UM MODELO DE EMPRESA SOB  
A ÓTICA DA SUSTENTABILIDADE COMO CONCEITO  
MULTIDIMENSIONAL NO SEGMENTO ORGÂNICO DO DF**

**PEDRO HENRIQUE SALOMON DE CAMARGO**

**ORIENTADORA: ANA MARIA RESENDE JUNQUEIRA, PhD**

**BRASÍLIA/DF OUTUBRO DE 2018**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA FACULDADE DE AGRONOMIA E  
MEDICINA VETERINÁRIA**

**ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DE UM MODELO DE EMPRESA SOB  
A ÓTICA DA SUSTENTABILIDADE COMO CONCEITO  
MULTIDIMENSIONAL NO SEGMENTO ORGÂNICO DO DF**

**PEDRO HENRIQUE SALOMON DE CAMARGO**

Projeto de pesquisa apresentado à disciplina  
Estágio Supervisionado como requisito  
parcial para conclusão do Curso de  
Agronomia da Faculdade de Agronomia e  
Medicina Veterinária da Universidade de  
Brasília.

APROVADA POR:

---

ANA MARIA RESENDE JUNQUEIRA, PhD (UnB-FAV)

---

EDIMAR DOS SANTOS DE SOUSA JUNIOR (UnB-PROPAGA)

---

JULIANA MARTINS DE MESQUITA MATOS (UnB-PROPAGA)

Brasília, 07 de dezembro de 2018

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

CAMARGO, Pedro Henrique Salomon

ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DE UM MODELO DE EMPRESA SOB A ÓTICA DA SUSTENTABILIDADE COMO CONCEITO MULTIDIMENSIONAL NO SEGMENTO ORGÂNICO DO DF. Orientação de Ana Maria Resende Junqueira – Brasília, 2018.

Monografia de Graduação - Universidade de Brasília/Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, 2018.

I. JUNQUEIRA. AMR. II. PhD.

## **CESSÃO DE DIREITOS**

**Nome do autor:** Pedro Henrique Salomon de Camargo

**Título da monografia de conclusão de curso:**

ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DE UM MODELO DE EMPRESA SOB A ÓTICA DA SUSTENTABILIDADE COMO CONCEITO MULTIDIMENSIONAL NO SEGMENTO ORGÂNICO DO DF

**Ano:** 2018.

É concedida a Universidade de Brasília permissão para reproduzir cópias desta monografia e emprestar ou vender tais cópias somente para propósitos acadêmicos ou científicos. O autor reserva-se outros direitos de publicação e nenhuma parte desta monografia pode ser reproduzida sem autorização por escrito do autor.

Pedro Henrique Salomon de Camargo

Endereço: SGA 911 MOD F APT I “14”

CEP:– Brasília/DF – Brasil.

E-mail:pedrocamargobrasil@icloud.com

Fui nada  
Fui big bang  
Fui amor  
Antes de ser gente  
Fui semente  
Mas nasci pássaro  
Chamaram Pedro.  
Cresci sapo  
Comi pedras  
Bebi tufões, água,  
parentes  
Despertenci pertences  
Algemei liberdades  
Cuspi nos amores  
Padei de todos eles  
Enchi cheios de vazios  
Vazios de tempestades  
Inventei o abridor de mentes  
Enlatei demônios, fantasmas  
Me enlatei com todos eles.  
Viramos melhores amigos  
Meus fantasmas camaradas  
De fome devorei todos eles  
Até que resolvi ser árvore  
Pra aprender a ser tudo  
Na altura do nada.  
Encontrei a plenitude  
Despercebendo  
Que meu relógio  
Não se move pelo tempo  
Mas sim  
Pelo vento.  
(Pedro Henrique Salomon de Camargo)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço imensuravelmente à vida, a oportunidade de desvendar seus mistérios, a sincronicidade do universo, agradeço cada aprendizado, seja ele na base do amor ou da dor, mas principalmente à cada pessoa que contribuiu diretamente ou indiretamente para realização deste trabalho e para construção de um mundo melhor.

## RESUMO

Este trabalho visou o aperfeiçoamento da atividade empresarial por meio de uma revisão sistemática de literatura a respeito das principais transformações agrícolas, paralelas às principais transformações na economia geral, visando o aprofundamento e compreensão sobre a complexidade em torno do desenvolvimento da sustentabilidade como conceito multidimensional, suas influências na tendência de mercado e nos canais de comercialização, abordando conhecimentos básicos de administração rural e conectando os às influências da personalidade na administração. A partir do aprofundamento nos estudos visou-se a proposição de um modelo de empresa agroindustrial com o objetivo de facilitar o processo de constituição de uma empresa, e o aperfeiçoamento do processo administrativo de forma segmentada. O modelo proposto foi denominado IPSS, e é constituído de quatro etapas, I, P, S, S, e foi implantado em uma empresa em atuação no segmento orgânico do Distrito Federal. Cada etapa foi realizada em conjunto com os gestores, e observados os pontos principais, e as vantagens comparativas ao modelo convencional. O modelo desenvolvido e proposto pela presente pesquisa tem fundamentação técnica e teórica que respaldam e, portanto, pode ser adequado à diferentes realidades, e se torna uma alternativa viável pois responde aos quesitos propostos pelos modelos convencionais. Ressalta-se ainda que ao desenvolver esse modelo de negócio, o empreendedor apropria-se de uma ferramenta de gestão e se demonstrou uma ferramenta potencial para capaz de aperfeiçoar da atividade empresarial.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1:** Mapa de Evolução de Conceitos
- Figura 2:** Tipos de canais de comercialização
- Figura 3:** Fluxograma do processo administrativo
- Figura 4:** Modelo proposto
- Figura 5:** Gráfico de consumidores (%) por sexo
- Figura 6:** Gráfico de idade dos consumidores
- Figura 7:** Gráfico de meio de acesso à plataforma

## **LISTA DE TABELAS**

**Tabela 1.** Legislação

**Tabela 2.** Plano de Negócios proposto

**Tabela 3.** Plano de Negócios convencional utilizado pela organização

**Tabela 4.** Quadro final do estudo de concorrentes

**Tabela 5.** Estimativa de renda domiciliar per capita mensal no Distrito Federal

**Tabela 6.** Tabela de seleção da rede de fornecedores

**Tabela 7.** Tabela resumo do planejamento financeiro



## **SUMÁRIO**

### **1. INTRODUÇÃO**

#### **1.1 OBJETIVO GERAL**

#### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

### **2. MARCO TEORICO: ORIGEM, DIFUSÃO E INFLUÊNCIAS DA PROPOSTA ORGÂNICA**

#### **2.1 INFLUÊNCIAS NA ESTRUTURA CORPORATIVA**

#### **2.2 INFLUÊNCIAS NA TENDÊNCIA DE MERCADO E CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO**

### **3. NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO E FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS**

#### **3.1 INFLUÊNCIAS DA PERSONALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO**

### **4. MERCADO ORGÂNICO**

#### **4.1 LEGISLAÇÃO**

### **5. DESCRIÇÃO DA PESQUISA**

#### **5.1 MÉTODOS**

### **6. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### **6.1 MODELO PROPOSTO**

#### **6.2 IMPLANTAÇÃO DO MODELO**

#### **6.3 MARKETING**

#### **6.4 ESTRUTURA/ PRODUÇÃO TECNOLÓGICA**

#### **6.5 FINANCEIRO**

#### **6.6 RECURSOS HUMANOS**

#### **6.7 DUPLA SEGMENTAÇÃO**

### **7. CONCLUSÃO**

### **8.REFERÊNCIAS**

## 1. INTRODUÇÃO

No decorrer do processo de evolução da humanidade, a Terra foi percebida de muitas formas. Sob o ponto de vista do fornecimento de recursos, por séculos, foi vista como uma fonte inesgotável. Segundo Lovelock (1972), a Terra é considerada um planeta vivo, com recursos limitados que exigem usos verdadeiramente sustentáveis e que promovam o equilíbrio complexo do sistema, bem-estar social e qualidade de vida. Segundo Turner (1991), para os Yanomami - urihi, uma sociedade indígena do norte da Amazônia, a “terra-floresta” não é um mero cenário inerte, objeto de exploração econômica, e sim uma entidade viva, animada por uma dinâmica de trocas entre os diversos seres que a povoam.

A agricultura convencional foi concebida sob a ótica de recursos inesgotáveis, motivação econômica e a simplificação dos sistemas agrícolas de forma a especializar determinada cultura para atender a máxima produtividade. Porém, traz consigo impactos ambientais desastrosos.

Segundo Vidal e Resende (2008), esse modelo permitiu o aparecimento de pragas, doenças, plantas invasoras e uma série de outros problemas peculiares para essas culturas. A manutenção da fertilidade do solo e a sanidade dos cultivos dependem de rotações de culturas, da reciclagem de biomassa e, principalmente, da diversidade biológica. Essa diversidade é o principal pilar da agricultura orgânica e contribui para a manutenção do equilíbrio do sistema e, conseqüentemente, do solo e da cultura. Portanto, o equilíbrio biológico e ambiental, bem como a fertilidade do solo, não pode ser mantido com monoculturas.

Com o objetivo de obter maiores ganhos financeiros, a prática da agricultura convencional não prioriza a dinâmica ecológica do agroecossistema, o que desencadeia uma situação de insustentabilidade, uma vez que deteriora as condições que possibilitam a produção de alimentos para a crescente população mundial, conforme preconiza Resende & Souza (2006).

O alerta não é recente. Em 1972 com a publicação do estudo intitulado ‘Os Limites do Crescimento’, também conhecido como Relatório Meadows, os autores simularam a interação do homem e o meio ambiente levando em consideração o aumento populacional e o esgotamento dos recursos naturais (SOUZA, 2017)

Em 1987, novo alerta da comunidade científica é feito através da publicação do estudo intitulado ‘Nosso Futuro Comum’, também chamado de Relatório Brundtland. Desenvolvido no processo preparatório para a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, a Eco-92, o Relatório Brundtland apresentava uma lista de ações a serem tomadas pelos Estados e, também, definiam metas a serem realizadas internacionalmente, segundo relata Souza & Armada (2017).

Em meados da década de 90, Ilbery & Maye (2005) realizam análise crítica em torno da natureza e do desenvolvimento, dentre eles os sistemas produtivos contemporâneos de fornecimento de alimentos, refletindo o aumento das preocupações da sociedade sobre as práticas agrícolas e agroindustriais nas dimensões de segurança, saúde ambiental e alimentar.

A observação da degradação das condições essenciais à manutenção da vida no planeta, a busca intensa de um novo modelo de desenvolvimento, consolidando o conceito de sustentabilidade ocorreu na primeira cúpula mundial sobre desenvolvimento sustentável, intitulada Eco-92, no Rio de Janeiro (KHATOUNIAN, 2001).

Elkington (1997) sugeriu que a atividade corporativa deveria ser orientada por três dimensões: pela lógica do desenvolvimento (dimensão econômica), ser socialmente justa (dimensão social) e ser ambientalmente correta (dimensão ambiental). Esse modelo ficou conhecido como *Triple Bottom Line* (Profits, People, Planet). Seu modelo propunha que as organizações visassem, além do desempenho econômico, também as dimensões ambientais e sociais. Temas presentes nos documentos oficiais da Conferência das Nações Unidas em Joanesburgo, em 2002.

Para Bodnar, a partir de 2002 que passa a ser adequado utilizar a expressão “Sustentabilidade” pela consolidação das perspectivas ecológica, social, espacial, econômica, destacando que a importância se dá através do equilíbrio destas dimensões.

Segundo Elkington (2001), a sustentabilidade representa uma mudança fundamental de paradigma, repensando os valores humanos, as visões políticas e as ‘regras do jogo’ sociais por meio da: eficiência econômica voltada à igualdade social, dos direitos individuais para obrigações coletivas, do individualismo para comunidade, da quantidade para a qualidade, da separação para a interdependência, da exclusão para a igualdade de oportunidade, do homem para a mulher, do luxo para a necessidade, da repressão para a liberdade, do hoje para o amanhã e do crescimento que beneficia poucos para um desenvolvimento humano que beneficie a todos.

Os diversos estudos, teorias e discussões que se sucederam nesse período desencadearam um nexo de mudanças de comportamento empresarial até os dias atuais, que reverberaram nas mais diversas áreas de atuação humana. A sustentabilidade como conceito multidimensional, aliada à uma mudança crescente, mudança de consciência do consumidor em relação as práticas de produção, as medidas de preservação ambiental, o impacto social e a utilização dos recursos naturais, se inseriram na demanda do mercado, na estrutura, e no funcionamento de diversas empresas, nos mecanismos de coordenação, nos canais de comercialização, no conceito de gestão ambiental, no marketing, no design, e muitas outras áreas, evidenciando uma nova tendência estrutural para as empresas cujo alicerce é a sustentabilidade multidimensional.

### **1.1 OBJETIVO GERAL**

Elaboração e aplicação de um modelo gerencial para aperfeiçoamento e incremento de atividade empresarial no segmento de orgânicos no Distrito Federal.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desenvolver uma revisão sistemática na busca de informações que tratam das relações entre as principais transformações agrícolas e econômicas no Mundo.
- Análise da sustentabilidade como conceito multidimensional, suas influências na tendência de mercado e nos canais de comercialização.
- Avaliar os efeitos da personalidade na administração.
- Elaborar e aplicar modelo em empresa sob gerência de modelo convencional.

## 2. MARCO TEÓRICO: ORIGEM, DIFUSÃO E INFLUÊNCIAS DA PROPOSTA ORGÂNICA

Agricultura Orgânica é um termo amplo, utilizado muitas vezes de forma generalizada, e que envolve uma gama de complexas transformações agrícolas paralelas à complexas transformações históricas, e que influenciaram seu atual conceito, a estrutura corporativa, a demanda e tendência mercado, além das estruturas dos canais de comercialização. Para uma melhor compreensão do que é agricultura orgânica, qual a sua conexão com a sustentabilidade, como conceito multidimensional, e sua relação com transformações é necessário situar-se sob o contexto de surgimento deste termo e suas variações conceituais ao longo do tempo, correlacionadas às principais transformações agrícolas paralelas à interpretação histórica das transformações na economia geral entendendo como essas transformações se desenvolveram, se relacionaram e convergiram nas mudanças até os dias atuais.

De acordo com a Figura 2, primeiramente observa-se como a *Primeira Revolução Agrícola* está intimamente relacionado com a Primeira Revolução Industrial.

Segundo Mazzoneli e Nogueira (2006) a tração animal permitiu a passagem do pousio ao cultivo anual, graças ao plantio de forragens e rotação com leguminosas, aproximando a agricultura da pecuária. A integração agricultura e pecuária tornava o novo sistema produtivo dependente de matéria orgânica para fertilização constante da terra. O incremento da diversidade de plantas e a adoção de vários métodos de cultivo permitiram "aumentar a lotação de cabeças de gado nas propriedades, beneficiando a fertilidade dos solos, principalmente os solos fracos" (EHLERS, 1994, p. 11). "O cultivo e a criação de animais formaram progressivamente os alicerces das sociedades europeias. E esse longo acúmulo acabou por provocar um dos mais importantes saltos de qualidade da civilização humana: o fim da escassez crônica de alimentos" (VEIGA, 1991, p. 21).

Observa-se o início da configuração dos sistemas de produção destinados a abastecer os centros urbanos, o êxodo rural que contribuiu com a grande migração de mão-de-obra para as fábricas.

No Brasil, sob o reinado de D. João V, este período era marcado pelas capitânicas hereditárias e também foi um divisor de águas nas relações do reino de Portugal como Reino da Espanha, marcou a revisão do Tratado de Tordesilhas.

A *Segunda Revolução Agrícola*, conforme relatam Mazzonelli & Nogueira (2006), é marcada principalmente pela inovação dos fertilizantes químicos.

Observa-se uma relação sinérgica entre a *Segunda Revolução Agrícola* e a *Segunda Revolução Industrial*. Em 1840, o químico alemão Justus von Liebig publica a teoria da nutrição mineral das plantas. Liebig difundiu a ideia de que quanto mais produtos químicos são colocados na terra, maior tende a ser a quantidade de alimentos produzidos. Junto com Boussingault, que estudou a fixação de nitrogênio atmosférico pelas plantas leguminosas, Liebig é considerado o maior precursor da “agroquímica” atingindo a estrutura produtiva da Primeira Revolução Agrícola.

Os autores também descrevem que do mesmo modo que na revolução industrial, diversas inovações são somadas gradativamente, quanto mais conhecimento científico e tecnológico era agregado na Segunda Revolução Agrícola, mais crescia o poder do homem de controlar as variáveis da natureza ao interesse produtivo. Ocorre uma especialização cada vez maior, surgindo as monoculturas e, devido aos problemas advindos desse sistema, os agroquímicos.

Em 1892 surge o primeiro trator criado por Froelich, e seu projeto foi adquirido por John Deere, servindo de base para a fabricação de seus tratores no início do século XX.

A primeira fábrica de tratores, a Hart-Parr Company, surgiu em Iowa (EUA) em 1905, por meio do esforço de um grupo de pesquisadores da universidade de Wisconsin, e logo depois, a empresa foi incorporada pela Oliver (FONSECA, 1990).

Até 1913, o processo de montagem dos tratores era completamente descontínuo e quase artesanal. Neste ano, tentou-se implantar o primeiro processo de montagem de tratores em série. Nos anos seguintes, as melhorias nos projetos e peças (novas formas de ignição e motor a querosene) permitiram maior arranque e tração para os tratores. O desenvolvimento de um sistema eficiente de acionamento de força em 1918 aumentou a transmissão de força para diversos implementos agrícolas (VIAN, 2013, p2).

É possível observar a relação entre a *Primeira Guerra Mundial* e o crescimento da Indústria Química, principalmente empresas como a Bayer, que teve como um dos centros tecnológicos e armamentistas a Alemanha do século XX, país cientificamente bem desenvolvido, principalmente na Química, consequência do seu domínio no mercado mundial de corantes e fármacos, com indústrias de destaque no que diz respeito à pesquisa e à produção de sínteses.

No período entre as guerras mundiais, o desenvolvimento tecnológico foi muito significativo e se deu por meio de inovações de produtos e avanços consideráveis no processo de produção, principalmente, com a adoção da linha de produção e da divisão do trabalho (VIAN, 2013).

Segundo (MAZZONELI, NOGUEIRA, 2006, p.3) em resposta às grandes transformações que ocorriam, surgiram diversos movimentos em vários locais do mundo, simultâneos e independentes entre si. Inicialmente foi a agricultura biodinâmica, na Alemanha e Áustria, na década de 1920. Na década seguinte, a agricultura natural no Japão e a agricultura organo-biológica na Suíça e Áustria.

Nos anos de 1930 a 1940 surgiu a agricultura orgânica na Grã Bretanha e EUA (DAROLT, 2002). Essas quatro principais correntes de agricultura possuem princípios e histórias distintas. No entanto, conforme afirma Freitas (2002, p. 33): "As quatro vertentes mais expressivas da agricultura alternativa não parecem apresentar características contraditórias

A *Segunda Guerra* consolidou a importância da Indústria química como um fator crucial no desenvolvimento dos métodos de produção. Em 1936 alemão Gerhard Schrader, que, na tentativa de produzir um inseticida com base em substâncias orgânicas e fósforo em sua composição, descobriu acidentalmente o Tabun e estabeleceu a fórmula geral dos organofosforados. Essas substâncias possuem uma alta letalidade, podendo ser fatais mesmo em pequenas quantidades e por esse motivo, o seu uso foi recomendado como arma química. (COLASSO e AZEVEDO, 2011).

Após estudos foram descobertas substâncias com efeitos e estruturas semelhantes e, portanto, incluídas no grupo dos organofosforados, como o sarin, em 1938, o e o soman, em 1944 (DELFINO; RIBEIRO; FIGUEROA-VILLAR, 2009).

Apesar dos esforços de diversos movimentos que promoviam uma agricultura que respeitasse o meio ambiente, tais visões estavam inseridas em um mundo apenas preocupado com o 'crescimento' econômico; em um contexto pós-guerra. A Revolução Verde segundo (MAZZONELI, NOGUEIRA, 2006, p.3) é resultado da culminação de diversos esforços que tinham outra visão, e como prioridades o aprofundamento das características da Segunda Revolução Agrícola, buscando através da tecnologia o controle sobre a natureza.

O período a seguir é marcado por uma série de análises críticas em torno da natureza do desenvolvimento e suas consequências, como em 1972 com a publicação do estudo

intitulado ‘Os Limites do Crescimento’, também conhecido como Relatório Meadows, e a Eco-92, no Rio de Janeiro, refletindo o aumento das preocupações da sociedade sobre as práticas agrícolas e agroindustriais nas dimensões de segurança, saúde ambiental e alimentar. A reflexão em torno da natureza e as consequências desse modelo começaram a interferir na estrutura corporativa

Em 1987, com a publicação do estudo intitulado ‘Nosso Futuro Comum’, também chamado de Relatório Brundtland. Com uma lista de ações a serem tomadas pelos Estados e, também definiam metas a serem realizadas em âmbito internacional, tendo como agentes as diversas instituições multilaterais (SOUZA; ARMADA;2017)

Em 1992, durante a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, a ECO-92, foram elaborados alguns documentos importantes que reforçavam a necessidade de um desenvolvimento mais sustentável para o planeta. A reflexão em torno da natureza e as consequências desse modelo começaram a interferir na estrutura corporativa

Culminando nos estudos de Elkington em 1997, que sugeriu que a atividade corporativa deveria ser orientada por três dimensões: pela lógica do desenvolvimento (dimensão econômica), ser socialmente justa (dimensão social) e ser ambientalmente correta (dimensão ambiental). Esse modelo ficou conhecido como Triple Bottom Line (Profits, People, Planet). Seu modelo propunha que as organizações visassem, além do desempenho econômico, também as dimensões ambientais e sociais. Sendo recepcionado nos documentos oficiais da Conferência das Nações Unidas em Joanesburgo em 2002.

Para Bodnar, a partir de 2002 que passa a ser adequado utilizar a expressão “Sustentabilidade” pela consolidação das perspectivas ecológica, social, espacial, econômica; destacando que a importância se dá através do equilíbrio destas dimensões.

Segundo Elkington (2001) a sustentabilidade representa uma mudança fundamental de paradigma, repensando os valores humanos, as visões políticas e as ‘regras do jogo’ sociais por meio da: eficiência econômica voltada à igualdade social, dos direitos individuais para obrigações coletivas, do individualismo para comunidade, da quantidade para a qualidade, da separação para a interdependência, da exclusão para a igualdade de oportunidade, do homem para a mulher, do luxo para a necessidade, da repressão para a liberdade, do hoje para o amanhã e do crescimento que beneficia poucos para um desenvolvimento humano que beneficie a todos.



A seguir é apresentada na linha do tempo as revoluções, sejam na economia, seja no setor agrícola.



**Figura 1: Mapa de Evolução de Conceitos. Fonte: Mazzoneli e Nogueira (2006) Adaptado pelo Autor**

## 2.1 INFLUÊNCIAS NA ESTRUTURA CORPORATIVA

A discussão sobre sustentabilidade está em constante evolução e, na medida em que novas pressões surgem, as empresas precisam se adequar a questões não apenas legais, mas também éticas (ROMANO, 2014).

ROMANO (2014), citando Hart e Milstein (2004), enfatiza que as empresas que tenham apenas na sua estrutura de marketing ligações com a sustentabilidade dificilmente estão internalizando a gestão sustentável. As empresas que têm de fato internalizada a sustentabilidade estão adaptando suas políticas, produtos e processos para minimizar a poluição e o uso de recursos, de forma a melhorar a integração com o seu entorno e demais stakeholders (CRANE, 2000; SENGE & CARSTEDT, 2001; (SHARMA, 2002), (HART; MILSTEIN, 2004).

A cultura organizacional corresponde, conforme Schein (1992), à forma como as coisas são feitas em determinada organização. Portanto, a cultura de qualquer grupo de indivíduos representa os valores, crenças e comportamentos dos líderes de um grupo. Hofstede (1991) define cultura como o modo de pensar, de sentir e de reagir de um grupo de pessoas, recebida e transmitida pelos símbolos, e que representa sua identidade específica, o que inclui objetos concretos produzidos pelo grupo.

De acordo com Barrett (2006), a cultura organizacional pode representar diferentes níveis de consciência, que vão desde um nível fisiológico de interesse individual até uma visão ampla de consciência global e de práticas de responsabilidade. Por si só, o estudo da sustentabilidade corporativa seria um desafio importante. Adicionalmente ao estudo da dimensão cultural, outras relações surgem e a pesquisa ganha maior complexidade, devendo ser tratada com abordagens científicas claras, que permitam um amplo aprofundamento das relações entre a cultura organizacional e a sustentabilidade corporativa.

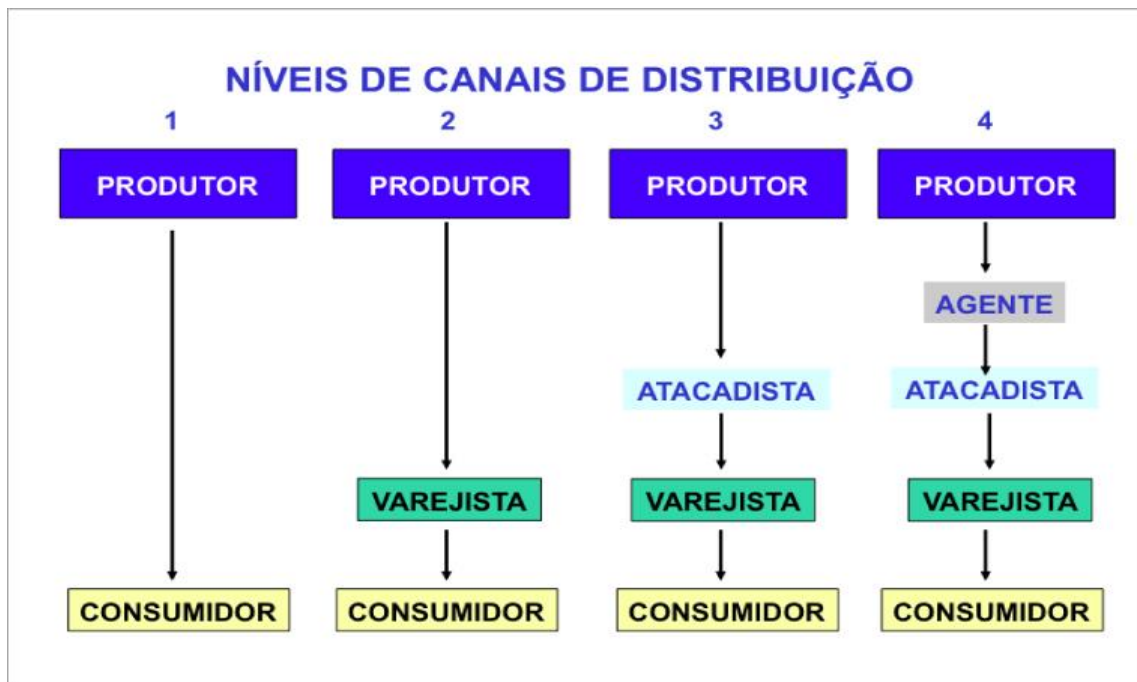
## **2.2 INFLUÊNCIAS NA TENDÊNCIA DE MERCADO E CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO**

Segundo João Batista Padilha Junior em seu trabalho sobre a comercialização de produtos agrícolas entende-se por comercialização “o desempenho de todas as atividades necessárias ao atendimento das necessidades e desejos do mercado, planejando a disponibilidade da produção, efetuando transferência de propriedades de produtos, provendo meios para a distribuição física e facilitando a operação de todo o processo de mercado.”

Para Waquil, Miele e Schultz (2010): Canal de comercialização ou de distribuição, ou ainda de marketing, é por sua vez a sequência de etapas por onde passa um produto agrícola até chegar ao consumidor final, configurando a organização dos intermediários, cada qual desempenhando uma ou mais funções de comercialização, e o arranjo institucional que viabiliza as relações de mercados nas cadeias produtivas agroindustriais.

Os canais de comercialização são segmentados de acordo com o envolvimento de agentes intermediários até a chegada no consumidor final, e durante esse processo ocorre agregação de valor do produto ou serviço maximizando a eficiência econômica e mercadológica além de sua inserção.

Segundo Rodrigues (2016), os canais de comercialização são caracterizados por seu cumprimento, ou seja, pelo número de integrantes, constituindo-se em canais direto quando o produtor vende diretamente o produto para o consumidor final sem depender de um intermediário ou atravessador, ou pode ser um canal indireto, quando existe a presença de um intermediário entre o produtor e o consumidor e que fica responsável por fazer a distribuição do produto. Quando o canal possui vários intermediários, o canal pode ainda ser classificando em curto ou longo, o curto é formado por produtor e varejista, e o longo formando por até dois intermediários, normalmente, atacadista e varejista.



**Figura 2:** Tipos de canais de comercialização. **Fonte:** [primeaction.com/artigo/trade\\_marketing\\_introducao\\_e\\_fundamentos](http://primeaction.com/artigo/trade_marketing_introducao_e_fundamentos).

Segundo (OLIVEIRA, 2017) as mudanças apresentadas ao longo do tempo relacionadas a produção, preservação ambiental, consciência do consumidor em relação as práticas de produção, e a utilização dos recursos naturais em todo o mundo influenciaram as formas de comercialização de produtos agrícolas e sua interação com o meio. As longas cadeias de comercialização que envolvem grandes intermediários e vários elos até chegar às mãos do consumidor deram lugar a pequenas cadeias de comercialização, com um forte envolvimento entre os consumidores e os produtores rurais, em novos formatos de venda.

Assim, segundo (OLIVEIRA, 2017) citando (RENTING; MARSDEN; BANKS, 2003), a percepção dos consumidores passou por importantes mudanças em relação aos alimentos e a produção agrícola. Tais mudanças são consequência do aumento da preocupação pública sobre questões relacionadas a ecologia, saúde e bem-estar dos animais e, principalmente, da crescente desconfiança em relação a qualidade dos alimentos advindos da agricultura convencional.

As formas tradicionais de comercialização com a presença de grandes varejistas como atacados, hipermercados, supermercados, que priorizam a venda em grande escala, sem uma relação de proximidade entre seus fornecedores e consumidores passaram a não

ser o foco de compra dos consumidores da agricultura orgânica. Quando os modelos tradicionais de venda de produtos agrícolas são comparados as formas de comercialização de produtos orgânicos é possível observar novas tendências de comercialização. Essas novas formas de comercialização têm como objetivo aumentar o nível de satisfação do consumidor de orgânicos, democratizar seu acesso por meio da minimização de intermediários, promover a saúde e a preservação ambiental (OLIVEIRA, 2017).

Considera-se que a produção orgânica oferece potencial para desenvolver cadeias curtas de abastecimento, que podem potencialmente, aproximar o produtor e o consumidor oferecendo ganhos maiores aos produtores primários e trazendo maior sustentabilidade (MARSDEN; BANKS; BRISTOW, 2000).

### **3. NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO E FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS**

A administração é uma atividade executada por indivíduos, que visa proporcionar uma maior possibilidade de alcance das missões e objetivos de uma organização previamente definido, de forma eficaz, com maior organização, eficiência e alinhamento

Segundo Neto (2012) no mundo pessoal ou organizacional a definição de objetivos é elemento chave para o caminhar; se um plano é uma direção, como é que se pode construir planos em convergência com objetivos da Organização em sintonia com as aspirações e desejos do mercado? Um dos dilemas centrais da Administração das organizações é planejar em sintonia com as demandas do mercado.

*Planejamento é prever com antecipação os objetivos pretendidos, independente da área de atuação e dos meios que serão empregados para o alcance desses objetivos.*

O planejamento é um exemplo bastante usual para visualização; de uma das funções administrativas, porém no complexo processo administrativo, existem outras funções de igual importância; Organização, Direção e Controle.

As funções administrativas tiveram sua origem nos trabalhos desenvolvidos por Henry Fayol (1916) no trabalho denominado Teoria Clássica da Administração, o autor é considerado o pai da administração, e em sua teoria o autor divide as funções administrativas em:

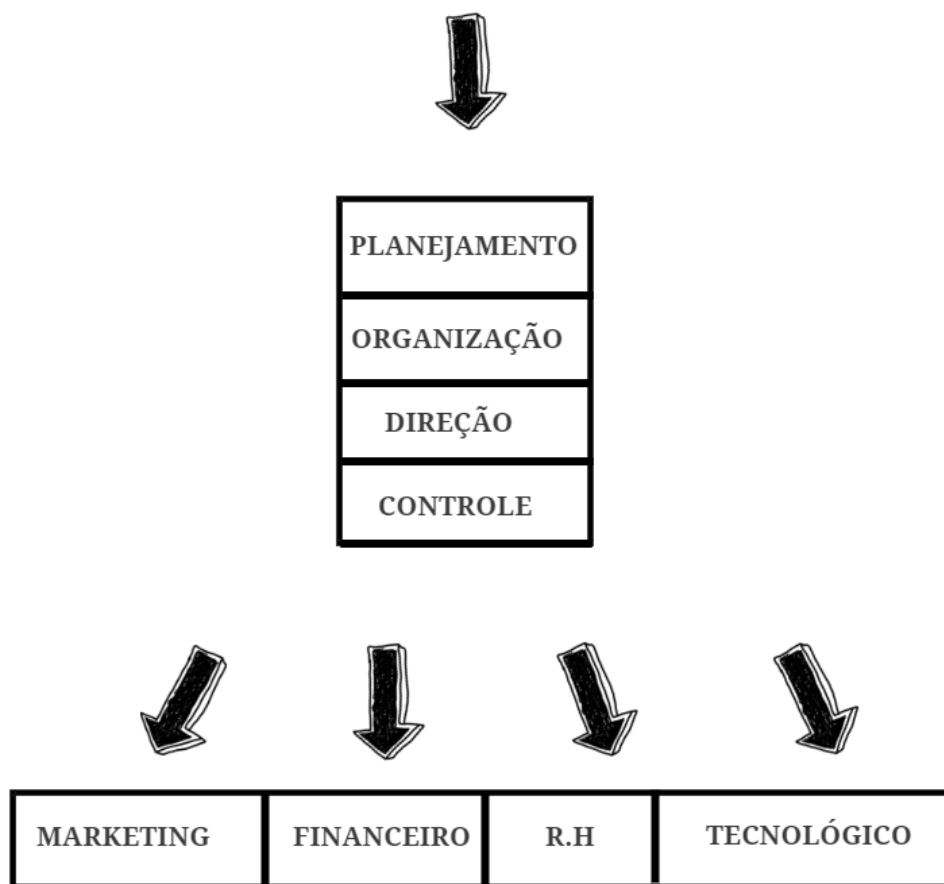
1. **Prever:** Visualizar o futuro e os recursos necessários traçando um programa de ação.
2. **Organizar:** Constituir o duplo organismo material e social da empresa.
3. **Comandar:** Dirigir e orientar o pessoal para alcançar o máximo de retorno dos empregados. Concentra-se no funcionamento da empresa, segundo o interesse global do negócio.
4. **Coordenar:** Ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos para facilitar o trabalho e para alcançar resultados positivos, ou seja, sincroniza coisas e ações em proporções adequadas e adapta os meios aos fins.
5. **Controlar:** Certifica-se de que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas. Conforme os planos, instruções e princípios.

Tais funções foram a origem dos estudos e desenvolvimento das atuais funções administrativas: **(PODC):** Planejamento, Organização, Direção e Controle.

1. **Planejamento:** define as atividades a serem realizadas e os resultados a serem alcançados.
2. **Organização:** organiza-se os recursos disponíveis para realizar aquilo que foi planejado. Faz a distribuição das tarefas, das autoridades e dos recursos materiais entre os membros da organização.
3. **Direção:** é a função de dirigir a execução do planejamento, para atingir os objetivos da organização.
4. **Controle:** analisa os resultados obtidos verificando se foram os planejados. Monitora as atividades, determinando se a organização está ou não em direção ao atendimento de suas metas.

O processo administrativo, envolve a aplicação das funções administrativas, em cada segmento da organização (Marketing, Financeiro, Tecnológico/Produção, e Recursos Humanos) conforme demonstra a figura 3.

## Processo Administrativo



*Figura 3: Fluxograma do processo administrativo. Fonte: Elaborado pelo Autor.*

### 3.1 INFLUÊNCIAS DA PERSONALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO

Segundo Laurent Lapierre (1989) a personalidade dos indivíduos em cargos de direção tem uma influência inegável sobre a forma de administrar empresas. As orientações, as decisões e as ações que marcam os caminhos percorridos por essas organizações não se explicam unicamente pelos processos "racionais", como, por exemplo, aqueles que preconizam os enfoques normativos ou os princípios de gestão adotados.

Elas decorrem igualmente dos desejos, das convicções, dos gostos e dos interesses pessoais dos dirigentes e estão ligadas aos preconceitos e crenças que possuem. Elas dependem também das forças ou conflitos intrapsíquicos e dos valores profundos que sustentam as ações desses dirigentes. Negar essas forças e esses valores

ou ainda qualificá-los de irracionais, achando-se assim um pretexto para ignorá-los, em nada ajuda a compreensão ou a prática da administração.

Ao contrário, poderá ser muito irracional não levar em conta essas realidades tipicamente subjetivas.

Não se trata, tão pouco, da crença ingênua de que uma "boa administração", "boas decisões" ou "bons resultados" sejam necessariamente decorrências da simples aplicação de um processo (LAPIERRE, 1989). Esse autor enfatiza que a realidade das organizações comprova a cada dia que existe uma ligação entre a personalidade dos administradores e líderes e o tipo de administração de suas empresas, todo o conhecimento e toda a tomada de consciência da realidade psíquica, enfim da personalidade dos dirigentes, serão úteis a uma melhor compreensão dos fenômenos ligados à administração e à liderança.

Lapierre (1989) enfatiza que é necessário reconhecer que o caráter determinante da personalidade do sujeito não significa negar a influência de fatores externos como condicionantes que podem determinar sua existência. Acreditar, então, no caráter determinante da personalidade do administrador e de sua força não significa negar a importância dessas "contingências" ou fatores ambientais, estejam eles situados no interior ou no exterior da organização. É inegável que muitos fatores exteriores ao líder e ao administrador terão efeito sobre as ações empreendidas pelas organizações. Isso não impede que o líder ou administrador seja responsável pelas ações empreendidas por sua organização.



#### **4. MERCADO ORGÂNICO**

De acordo com a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 2013), atualmente existem cerca de dois milhões de agricultores orgânicos, por volta de 80% em países em desenvolvimento, além do comércio de produtos orgânicos vender 60 bilhões de dólares anualmente.

As vendas de alimentos orgânicos nos Estados Unidos deram um salto de aproximadamente US \$ 11 bilhões em 2004, para cerca de US \$ 27 bilhões em 2012, e US \$ 49,5 bilhões em 2017 (OTA, 2018).

Segundo o “The World of Organic Agriculture. 2018”, em evento na Alemanha, o consumo de alimentos orgânicos na Europa gerou vendas no valor de 33,5 bilhões de euros em 2016, valor 11,4% maior do que no ano anterior.

No Brasil, segundo o Conselho Brasileiro da Produção Orgânica e Sustentável (Organis), o setor de orgânicos registrou crescimento de 20% em 2017. Em 2013 o número de empreendimentos cadastrados no CNPO com produtos orgânicos certificados era de cerca de 6.700.

Atualmente estão cadastrados mais de 17.000 empreendimentos com produtos orgânicos certificados mediante auditoria, SPG ou OCS. Isso mostra um crescimento em 4 anos de mais que o dobro de empreendimentos registrados, mais de 75% desses registros são de agricultores familiares. O produto orgânico brasileiro é percebido como alimento saudável e sem a utilização de agrotóxicos (Instituto de Promoção do Desenvolvimento, 2011).

Segundo Viglio (1996), o aumento da preferência do consumidor pelos produtos orgânicos em todo Mundo, são uma tendência de consumo, com sua produção fundamentada em métodos rigorosos de produção e certificação, criam um modelo sistemático de cultivo, que não prioriza o aspecto econômico como pilar fundamental em detrimento da degradação ambiental e do benefício social.

## 4.1 LEGISLAÇÃO

Mencionado em diversos documentos oficiais, (leis, regulamentações) organismos nacionais e internacionais (MAPA, EMBRAPA, EMATER, FAO-ONU,) a Agricultura Orgânica, é um termo complexo e amplo, utilizado muitas vezes de forma generalizada.

Segundo a Lei nº 10.831, de dezembro de 2003, considera-se produto orgânico, seja ele in natura ou processado, aquele que é obtido em um sistema orgânico de produção agropecuária ou oriundo de processo extrativista sustentável e não prejudicial ao ecossistema local. Para serem comercializados, os produtos orgânicos deverão ser certificados por organismos credenciados no Ministério da Agricultura, sendo dispensados da certificação somente aqueles produzidos por agricultores familiares que fazem parte de organizações de controle social cadastradas no MAPA, que comercializam exclusivamente em venda direta aos consumidores.

A legislação regulamenta a prática da atividade de produção orgânica, com intuito de garantir a qualidade dos produtos oferecidos aos consumidores, e também legitimar e resguardar as atividades dos produtores. Um dos processos mais comuns de garantia de qualidade por meio de uma regulamentação é o processo de certificação, prática comumente adotada no mercado internacional para garantia de procedência e qualidade de itens comercializados entre países.

O mecanismo legislativo de maior hierarquia é a Lei nº 10.831, de dezembro de 2003, porém existem uma série de outros demonstrados a seguir.

<b>Lei nº 10.831, de 23 de dez. 2003</b>	Dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências.
<b>Decreto nº 6.323, de 27 de dez. 2007</b>	Regulamenta a Lei nº 10.831, de 23 de Dezembro de 2003, que dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências.
<b>Instrução Normativa nº 54, de 22 de out. 2008</b>	Regulamenta a Estrutura, Composição e Atribuições das Comissões da Produção Orgânica.

<b>Instrução Normativa nº 64, de 18 de dez. 2008</b>	Aprova o Regulamento Técnico para os Sistemas Orgânicos de Produção Animal e Vegetal. Diário Oficial da União
<b>Instrução Normativa Conjunta nº 17, de 28 de mai. 2009</b>	Aprova as normas técnicas para a obtenção de produtos orgânicos oriundos do extrativismo sustentável orgânico
<b>Conjunta nº 18, de 28 de mai. 2009</b>	Aprova o Regulamento Técnico para o Processamento, Armazenamento e Transporte de Produtos Orgânicos
<b>Instrução Normativa nº 19, de 28 de mai. 2009</b>	Aprova os mecanismos de controle e informação da qualidade orgânica.
<b>Decreto nº 6.913, de 23 de jul. 2009</b>	Acresce dispositivos ao Decreto nº 4.074, de 4 de janeiro de 2002, que regulamenta a Lei nº 7.802, de 11 de julho de 1989, que dispõe sobre a pesquisa, a experimentação, a produção, a embalagem e rotulagem, o transporte, o armazenamento, a comercialização, a propaganda comercial, a utilização, a importação, a exportação, o destino final dos resíduos e embalagens, o registro, a classificação, o controle, a inspeção e a fiscalização de agrotóxicos, seus componentes e afins
<b>Instrução Normativa nº 50, de 5 de nov. 2009</b>	Institui o selo único oficial do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica e estabelece os requisitos para a sua utilização nos produtos orgânicos.
<b>Decreto nº 7.048, de 23 de dez. 2009</b>	Dá nova redação ao art. 115 do Decreto nº 6.323, de 27 de dezembro de 2007, que regulamenta a Lei no 10.831, de 23 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a

	agricultura orgânica. Diário Oficial da União
<b>Instrução Normativa nº 21, de 11 de maio de 2011</b>	Revoga a Instrução Normativa nº 16, de 11 de junho de 2004.
<b>Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 24 de maio de 2011</b>	Estabelece os procedimentos para o registro de produtos fitossanitários com uso aprovado para a agricultura orgânica
<b>Instrução Normativa Conjunta nº 2, de 2 de junho de 2011</b>	Estabelece as especificações de referência de produtos fitossanitários com uso aprovado para a agricultura orgânica.
<b>Instrução Normativa nº 23, de 1 de junho de 2011</b>	Estabelece o Regulamento Técnico para produtos têxteis orgânicos derivados do algodão
<b>Instrução Normativa Interministerial nº 24, de 1 de junho de 2011</b>	Altera os Anexos III e IV da Instrução Normativa Conjunta nº 18, de 28 de maio de 2009.
<b>Instrução Normativa nº 28, de 8 de junho de 2011</b>	Estabelece Normas Técnicas para os sistemas orgânicos de produção aquícola a serem seguidos por toda pessoa física ou jurídica responsável por unidades de produção em conversão ou por sistemas orgânicos de produção
<b>Instrução Normativa nº 37, de 2 de agosto de 2011</b>	Produção de Cogumelos Comestíveis em Sistema Orgânicos de Produção
<b>Instrução Normativa nº 38, de 2 de agosto de 2011</b>	Produção de Sementes e Mudanças em Sistema Orgânico

*Tabela 1: Legislação Fonte: Elaborada pelo Autor*

## 5. DESCRIÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é composta de uma revisão sistemática de literatura com o objetivo de trazer um conjunto de informações sobre as principais transformações agrícolas, paralelas às principais transformações na economia geral, o desenvolvimento da sustentabilidade como conceito multidimensional, suas influências na tendência de mercado e nos canais de comercialização, além de conhecimentos básicos de administração rural fazendo uma conexão às influências da personalidade na administração.

A revisão sistemática da literatura é um estudo secundário, que tem por objetivo reunir estudos semelhantes ou conexos, publicados ou não, avaliando-os criticamente em sua metodologia e reunindo-os a partir de um objetivo específico, no caso a obtenção de aprendizado que permitisse a melhoria do modelo de gestão de uma empresa envolvida na comercialização de alimentos orgânicos.

A partir dos resultados criou-se um modelo resultante da convergência dos estudos desenvolvidos, sua implementação sob uma empresa em um modelo convencional, agro-industrial, atuante no mercado de orgânicos do Distrito Federal, e a comparação entre as principais mudanças observadas.

O modelo foi desenvolvido com base em alguns princípios e objetivos específicos:

- Triple Bottom Line como pilar fundamental, essencial e inexorável.
- A sustentabilidade como conceito multidimensional aplicada à todo universo organizacional.
- Envolvimento e alinhamento em toda cadeia produtiva
- Encurtamento dos níveis de canal de distribuição
- Facilitar a o entendimento e estruturação do plano de negócios
- Ser um viés alternativo aos modelos de plano de negócios propostos.

## 5.1 MÉTODOS

A pesquisa possuiu três etapas;

- A primeira consistiu na elaboração da revisão sistemática.
- A segunda consistiu na elaboração de um modelo de empresa a partir da reunião dos estudos desenvolvidos.
- A terceira possuiu natureza aplicada e empírica, a partir da aplicação do modelo proposto na empresa escolhida durante um ano com coleta de dados estruturados e comparação com o antigo modelo.

A empresa é constituída com base na Lei Complementar nº 128/2008 no enquadramento de MEI, CNPJ: 27.991.838/0001-40, sob o nome fantasia de FLORA ORGÂNICOS

A empresa atua através de Feiras Livres e Delivery nas residências através de uma plataforma de E-commerce. O modelo proposto foi implantado somente após o desenvolvimento dos estudos apresentados com os administradores da organização, com intuito de otimizar seus resultados.

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segundo Gitahy (2016), Planos de negócio são usados há séculos para detalhar como uma empresa pretende atingir suas metas e criar valor, e sempre foram usados no processo de obtenção de investimento. Somente no século XX, com o aumento das empresas de capital aberto, passou a ser usada a expressão 'modelo de negócio': ela explicitava como a empresa convertia produto em valor, e assim era possível estudar como tornar seu fluxo de capital mais eficiente. Plano ou Modelo? Empreendedores tradicionais costumam criar planos de negócio que apoiem sua decisão no início da operação de suas empresas. A premissa de uma *startup*, que por definição é a busca por um modelo repetível e escalável, é que um plano de negócios só deve vir após um modelo de negócios validado. O modelo de negócios é a forma como uma empresa cria, entrega e captura valor. Em outras palavras, é a fórmula que transforma tempo, produto e gestão em receita, lucros e retorno para os acionistas.

### 6.1 MODELO PROPOSTO

O modelo proposto foi desenvolvido visando a facilitação do processo de constituição de uma empresa, e o aperfeiçoamento do processo administrativo, fundamentado sob a sustentabilidade como conceito multidimensional, e que transpõe todos setores organizacionais de forma segmentada, constituído de quatro etapas que consistem no seguinte objetivo:

**Etapa I - Idealização do negócio:** No modelo proposto, assim que surge uma ideia inovadora, um pensamento empreendedor, e uma tomada de decisão no ato de empreender, deve-se olhar a idealização do negócio pela óptica da sustentabilidade, refletindo sobre o possível alinhamento do negócio em relação ao conceito, e as inúmeras vantagens proporcionadas.

**Etapa P - Plano de Negócios Proposto:** A execução do plano de negócios proposto é de importância integral e fundamental no sucesso do modelo apresentado, e foi desenvolvido baseado na segmentação da organização em alinhamento constante com o processo administrativo e uma simplificação e aperfeiçoamento nos modelos existentes.

**Tabela 2:** Plano de Negócios proposto.

<b>1. Marketing</b>
1.1 Visão, valores e missões
1.2 Objetivos estratégicos
1.3 Estudo dos concorrentes
1.4 Definição de diferenciais
1.5 Estudo dos clientes
1.6 Estudo da área de atuação
1.7 Estruturação dos fornecedores
1.8 Definição de preços de custo de matéria prima
Estratégias de introdução dos serviços e produtos no mercado
<b>2. Estrutura/Produção tecnológica</b>
2.1 Localização do negócio
2.2 Estrutura de comercialização
2.3 Capacidade produtiva/comercial/serviços
2.4 Layout
2.5 Necessidade de pessoal
2.6 Processos operacionais
<b>3. Financeiro</b>
4. Estimativa dos investimentos pré-operacionais
5. Estimativa do custo fixo mensal
6. Estimativa de uma reserva emergencial
7. Investimento total (resumo)
8. Enquadramento Jurídico e Tributário
9. Capital de giro/investimentos disponíveis
10. Estimativa do faturamento da empresa
11. Estimativa dos custos administrativos, mão-de-obra, matéria prima, impostos.
12. Indicadores de Lucratividade e Rentabilidade
Retorno do investimento
<b>4 Recursos Humanos</b>
4.1 Caracterização e descrição da personalidade da equipe
4.2 Divisão de funções
4.3 Atribuições de responsabilidades
4.4 Empowerment (empoderamento)
4.3 Desenvolvimento da “cultura” da empresa

**Etapa S - Segmentação:** A partir da elaboração do plano de negócios, e com os conhecimentos básicos sobre o processo administrativo, as funções administrativas, e com o conceito de sustentabilidade inserida em ambos, ocorre a segmentação da empresa, e a sustentabilidade é incorporada em cada segmento.

**Etapa S – Segmentação aplicada a cada etapa da cadeia produtiva:** Consiste em aplicar em cada etapa da cadeia produtiva, uma segmentação própria, ou seja; em cada etapa da



cadeia produtiva ter uma área de Marketing, Financeiro, Recursos Humanos, tecnológico, ou ter em cada segmento a separação das áreas/etapas da cadeia produtiva.

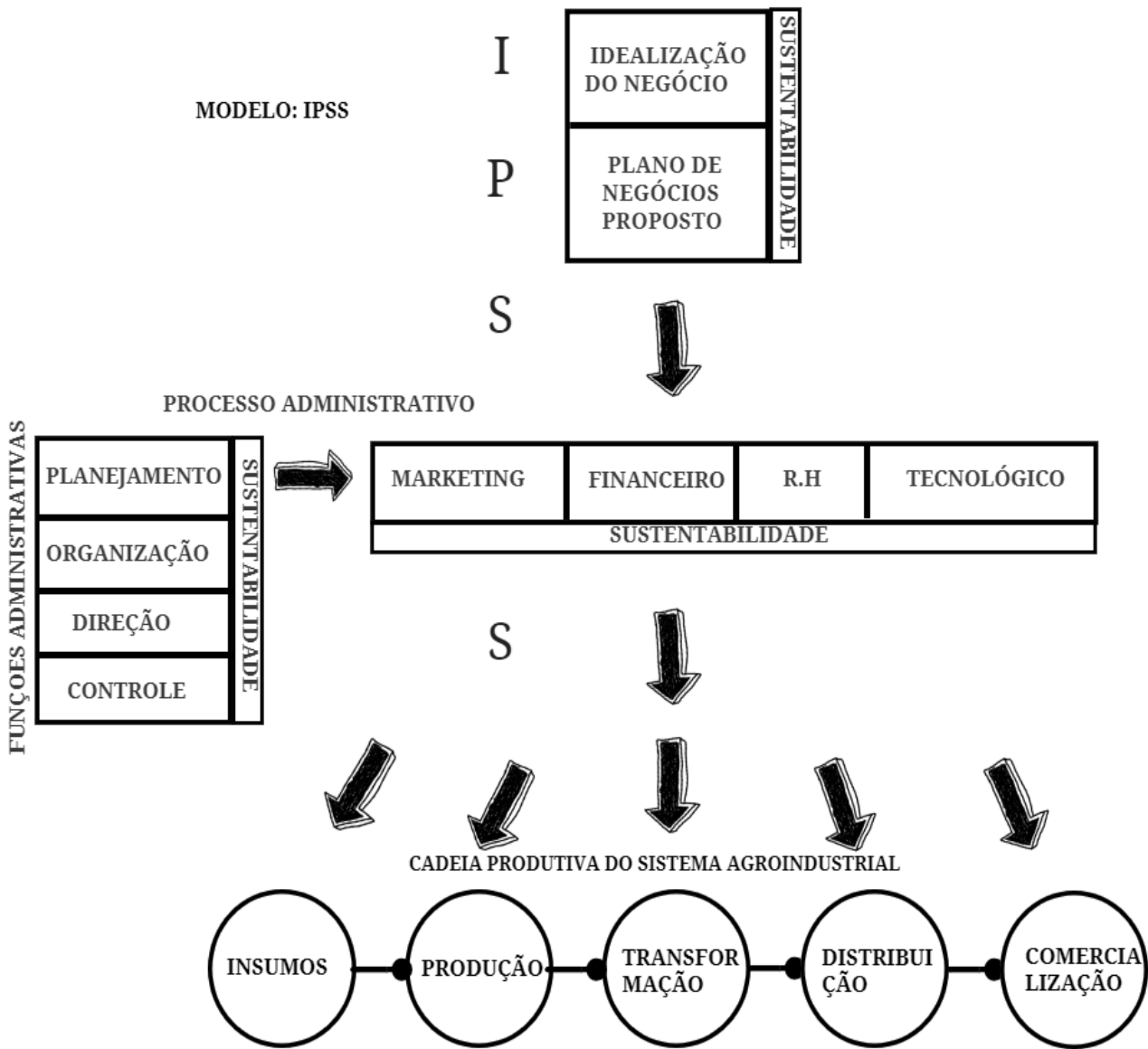


Figura 4: Modelo proposto Fonte: Elaborado pelo autor

## 6.2 IMPLANTAÇÃO DO MODELO

Em decorrência da implantação do modelo proposto em uma empresa pré-existente, o modelo foi iniciado a partir da etapa P, com a elaboração do plano de negócios proposto em conjunto com os administradores da empresa e em comparativo com o plano de negócios utilizado.

Observou-se que a empresa atuava de forma parcial em toda cadeia produtiva, produzindo insumos utilizados em seu cultivo, beneficiando alguns produtos, e comercializando.

Relatou-se que a empresa mesmo atuando no mercado há um ano e meio não possuía um plano de negócios concluído em decorrência da ampla categorização e especificidade teórica dos planos encontrados, constatando uma dificuldade nos modelos convencionais.

**Tabela 3:** Plano de Negócios convencional utilizado pela organização.

<b>1. Planejamento Estratégico</b>
1.1. Missão
1.2 Visão
1.3 Valores
1.4 Objetivos estratégicos
<b>2. Análise de Mercado</b>
2.1. Estudo dos clientes
2.2. Estudo dos concorrentes
2.3. Estudo dos fornecedores
<b>3. Plano de Marketing</b>
3.1. Descrição dos principais produtos e serviços.
3.2. Preço
3.3. Estratégias promocionais
3.4. Estrutura de comercialização
3.5. Localização do negócio
3.6. Metas
<b>4. Plano Operacional</b>
4.1. Layout
4.2. Capacidade produtiva/comercial/serviços
4.3. Processos operacionais
4.4. Necessidade de pessoal
<b>5. Plano Financeiro</b>
5.1. Estimativa dos investimentos fixos
5.2. Capital de giro
5.3. Investimentos pré-operacionais
5.4. Investimento total (resumo)

5.5. Estimativa do faturamento mensal da empresa
5.6. Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos terceirizações.
5.7. Estimativa dos custos de comercialização.
5.8. Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas.
5.9. Estimativa dos custos com mão-de-obra.
5.10. Estimativa do custo com depreciação.
5.11. Estimativa dos custos fixos operacionais mensais.
5.12. Demonstrativo de resultados.
5.13. Indicadores de viabilidade.
5.13.1. Ponto de equilíbrio.
5.13.2. Lucratividade.
5.13.3. Rentabilidade.
5.13.4. Prazo de retorno do investimento.
5.13.5. Valor Presente Líquido (opcional)
5.13.6. Taxa Interna de Retorno (opcional)
<b>6. Construção de Cenários.</b>
Ações corretivas e preventivas.
7. Avaliação Estratégica.
7. Sumário Executivo.
7.1. Resumo dos principais pontos do plano de negócio.
7.2. Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições.
7.3. Dados do empreendimento.
7.4. Missão da empresa.
7.5. Setores de atividade.
7.6. Forma jurídica.
7.7. Enquadramento tributário.
7.7.1. Âmbito federal
7.7.2. Âmbito estadual
7.7.3. Âmbito municipal
7.8. Capital Social
7.9. Fonte de recursos

Fonte: SEBRAE-DF

A partir da elaboração completa do plano de negócios com os administradores e da comparação com o plano pré-existente, objetivou-se identificar as principais vantagens e desvantagens observadas, em cada segmento.

### 6.3 MARKETING

O modelo convencional propõe uma separação em diferentes tópicos; Missão, Visão e Valores, e ao introduzir o modelo proposto, os tópicos são abordados de forma única, progressiva e realinhada, com intuito de partir da Visão, para a consolidação dos Valores e assim obter uma busca por missões mais alinhadas com a Visão e os Valores.

Observou-se que sob o modelo convencional, a organização cometeu uma confusão entre os tópicos, misturando a Visão com Valores e Missões fora de alinhamento com os valores.

Observou-se que os objetivos estratégicos feitos pela empresa sob o modelo convencional, contrapunham a equanimidade ambiental, social e econômica proposta e apresentavam apenas teores econômicos, foram inseridos objetivos estratégicos nas três dimensões.

A partir do desenvolvimento da Visão, Valores e Missões, e a partir de seu alinhamento com os objetivos estratégicos, o estudo dos concorrentes foi inserido na etapa primária da análise de mercado, com intuito de analisar metodicamente as operações dos concorrentes, com foco na logística chave e falhas que conseqüentemente gerarão insatisfações aos clientes, lacunas no mercado, mas principalmente a identificação de diferenciais que promoverão tanto o reconhecimento da empresa como uma melhor satisfação dos clientes.

Tabela Y: Quadro final do estudo de concorrentes

<b>Concorrente 1</b>
<b>Produtos:</b> Frutas, Legumes, Verduras, minimamente processados, Produtos processados
<b>Serviços:</b> Delivery/plano mensal de cestas;
<b>Logística Chave:</b> Se inserem apenas nas etapas de distribuição e comercialização, possuem um local de operações para separação e manipulação de produtos comprados de produtores e de onde saem as cestas, entregues apenas duas vezes na semana. Canal de vendas é virtual
<b>Concorrente 2</b>
<b>Produtos:</b> Acessórios, bebidas, cogumelos, congelados, cursos e treinamentos, doces e sorvetes, frutas e verduras, grãos, farinhas, castanhas, kits e presentes, molhos, azeites, caldas, ovos, pães, bolos, biscoitos, seleções e temperos.
<b>Serviços:</b> Delivery em todo o Distrito federal / Plano mensal
<b>Logística chave:</b> Se inserem apenas nas etapas de distribuição e comercialização, possuem uma sala operações para separação de produtos comprados de produtores (maioria já embalados) e um estoque, de onde saem as cestas, entregues apenas duas vezes na semana. Canal de vendas é virtual
<b>Concorrente 3</b>

<b>Produtos:</b> Cestas com hortifrúti; laticínios e produtos processados orgânicos.
<b>Serviços:</b> Delivery em locais específicos
<b>Logística chave:</b> Produzem alguns dos itens oferecidos, se inserindo por partes na produção, e não possuem loja física, os produtos complementares são obtidos de agricultores vizinhos e da região. Canal de vendas é virtual
Obs.: As cestas variam quanto ao número de itens orgânicos de 5 a 20 itens/cesta.
<b>Concorrente 4</b>
<b>Produtos:</b> Perfumaria, frutas, temperos e especiarias, grãos, farinhas, cereais, laticínios, hortaliças, ovos, congelados e industrializados.
<b>Serviços:</b> Vendas físicas no Ceasa de segunda à sábado das 6:00 as 12:00 horas e aos sábados no Templo Budista na 315/316 sul;
<b>Logística chave:</b> Reúne diversos produtores e possuem uma estrutura/ local físico para separação e manuseio dos produtos, e no mesmo ocorre vendas presenciais em formato de loja, ocorre venda online pelo site porém não realiza entregas, o produto deve ser retirado.
Obs.: Cooperativa que reuni produtos de 42 produtores com certificação de orgânicos.
<b>Concorrente 5</b>
<b>Produtos:</b> Hortifruti e laticínios orgânicos.
<b>Serviços:</b> Delivery; Planos semanais, quinzenais ou planos recorrentes que podem ser trimestrais ou semestrais, cestas de 5 a 14 itens ou personalizada (o cliente monta a sua cesta).
<b>Logística chave:</b> Se insere parcialmente na produção, e se insere na distribuição e comercialização através de diversos parceiros que fornecem os produtos para dois pontos de manuseio e separação localizados no CEASA-DF. Não possuem loja virtual apenas telefone para entrega.

Verificou-se que atualmente uma parcela significativa dos concorrentes, empresas relacionadas a comercialização de produtos orgânicos no Distrito Federal, não se insere em toda cadeia produtiva do sistema agroindustrial, mas somente em suas etapas finais, distribuição e comercialização, gerando diversas influências negativas como o afastamento no envolvimento com o controle de qualidade, exploração do produtor, o prolongamento dos canais de distribuição, aumento dos preços.

Outro ponto importante observado é que as empresas concorrentes têm áreas e dias específicos de atuação no delivery, limitando a oferta e tornando o serviço muitas vezes ineficiente para os clientes que tem demandas diárias.

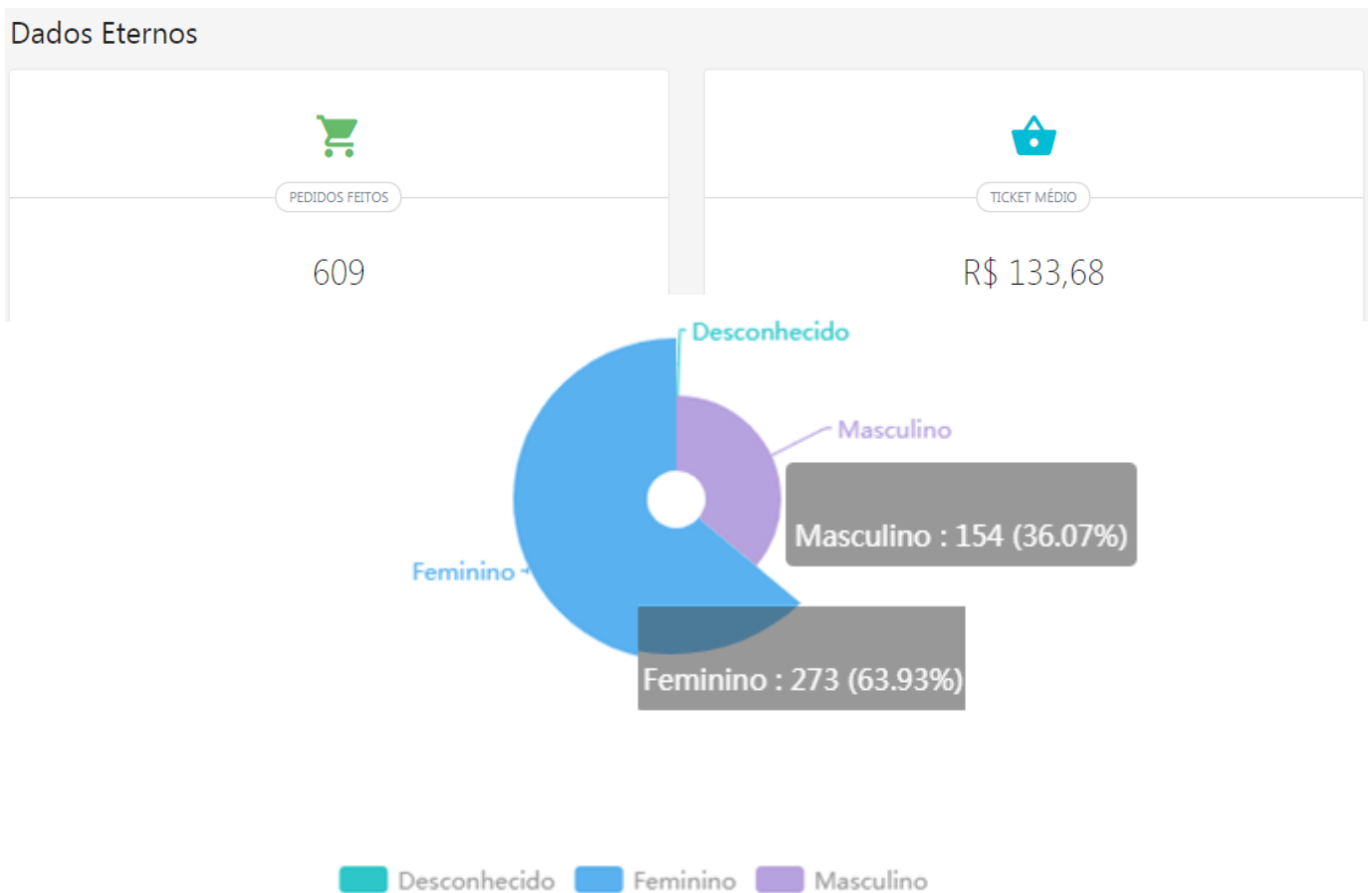
A partir do estudo dos concorrentes, ocorre uma facilitação imediata na definição dos diferenciais a partir da identificação das principais características dos concorrentes.

Observa-se que o foco nesta etapa consiste na descrição das falhas e características negativas dos concorrentes, que dará uma sequência para definição dos diferenciais e concomitantemente uma melhor análise dos clientes, visando ao mesmo tempo uma

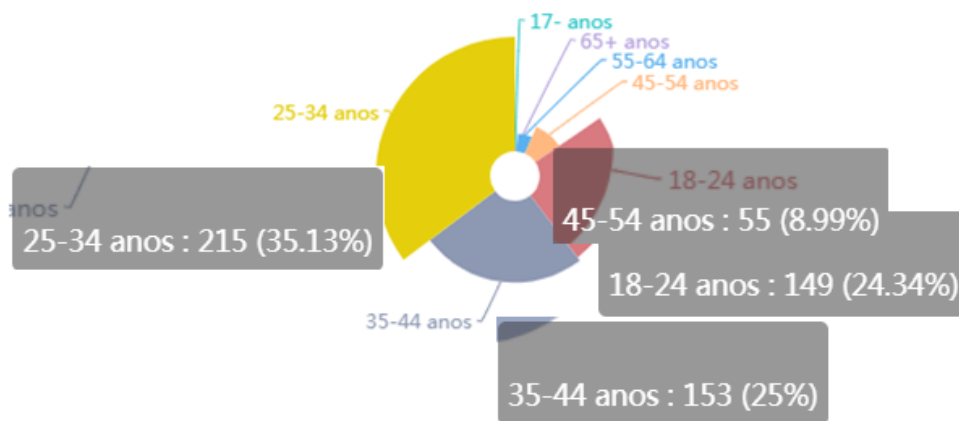
melhoraria nos serviços/produtos oferecidos pelo mercado, uma maior satisfação ao consumidor alinhados à um diferencial.

Em relação ao estudo dos clientes observou-se que em decorrência do plano de negócios estar incompleto, o estudo dos clientes não havia sido feito nem documentado.

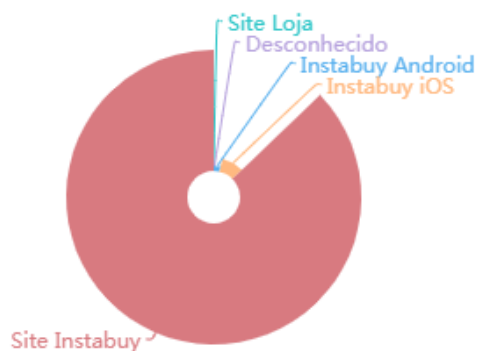
Como a empresa já possuía um tempo de atuação de mercado e a maioria de suas vendas era através de sua plataforma digital que possuía um registro de dados, entrou-se em contato com o desenvolvedor da plataforma, para sugerir uma implementação de análise de dados dos clientes. Tal implementação foi atendida e disponibilizada na forma de gráficos em algumas vertentes.



**Figura 5:** Consumidores por gênero *Fonte: Instabuy*



**Figura 6:** Gráfico de idade dos consumidores **Fonte:** Instabuy



**Figura 7:** Gráfico de meio de acesso à plataforma **Fonte:** Instabuy

Observou-se que o estudo da área de atuação não havia sido realizado pela equipe, e foi consequência da localização do negócio, em que os critérios utilizados para escolha da localização foram realizados com base nos valores de alugueis, e com a experiência dos administradores em relação à boas áreas de venda. As áreas atuantes da empresa atualmente são: Asa Sul, Asa Norte, Lago Sul, Lago Norte, Noroeste, Cruzeiro, Sudoeste e Octogonal.

A partir das últimas pesquisas disponibilizadas pela Companhia de Planejamento do Distrito Federal, objetivou-se realizar um estudo das áreas em que a empresa possui atuação, e verificar a possibilidade e vantagens da introdução de novas áreas de atuação.

Unidades de Planejamento Territorial	Região Administrativa	População Urbana (Julho 2013)	Renda per capita mensal (R\$)	Renda per capita mensal (R\$)
Central	Plano Piloto	216.500	4.451,87	4.358,40
	Sudoeste/Octogonal	52.300	6.144,17	
	Cruzeiro	32.200	2.532,13	
	Candangolândia	16.900	1.114,19	
Central-Adjacente 1	Lago Sul	30.650	6.510,10	4.743,34
	Lago Norte	34.200	4.558,40	
	Park Way	19.750	4.871,39	
	Varjão	9.300	501,91	
Central-Adjacente 2	Guará	119.950	2.279,91	2.189,17
	N. Bandeirante	23.700	1.500,18	
	Riacho Fundo	37.600	1.346,09	
	Águas Claras	118.850	3.158,29	
	Vicente Pires	72.400	2.075,47	
	SIA	2.000	1.500,84	
Oeste	Estrutural	35.100	367,50	927,59
	Taguatinga	212.850	1.635,12	
	Samambaia	228.350	765,32	
	Ceilândia	451.850	720,49	
Sul	Brazlândia	51.100	818,30	798,97
	Gama	134.950	1.103,93	
	Santa Maria	122.750	708,50	
	Recanto das Emas	139.000	662,28	
Leste	Riacho Fundo II	39.450	759,93	1.057,33
	Paranoá	46.250	741,71	
	Itapoã	59.700	726,93	
	São Sebastião	98.900	764,05	
Norte	Jardim Botânico	25.300	4.132,91	1.037,29
	Sobradinho	63.700	1.594,26	
	Sobradinho II	97.450	1.518,41	
	Fercal	8.400	574,31	
Total		2.786.800	1.489,57	1.489,57

**Tabela 5:** Estimativa de renda domiciliar per capita mensal no Distrito Federal  
**Fonte:** Codeplan-DF

De acordo com o Quadro 3, verifica-se que as áreas de atuação da empresa estão inseridas nas unidades de maior renda per capita, constatando que as experiências pessoais para escolha da área de atuação, estavam de acordo com as estratégias objetivadas.

Em decorrência do estudo da área de atuação, verifica-se que é possível incluir outras áreas logisticamente factíveis, e de elevada importância econômica, que trariam benefícios à empresa: Park Way, Águas Claras, Guará, Jardim Botânico.



Os fornecedores eram estruturados com base unicamente na diversidade em detrimento do preço ofertado e com requerimento da certificação orgânica, sem levar em consideração demais aspectos como métodos de produção ou benefícios sociais.

Foi realizada uma reestruturação da rede de fornecedores através de encontros, entrevistas e preenchimento de pré-requisitos de qualidade, quantidade, agricultura familiar, local de encontro específico combinado, certificações, recomendações das consultorias (adubações, práticas agroecológicas, entre outras), frequência e preço. Os produtores selecionados estão listados abaixo:

<b>PRODUTOR</b>	<b>LOCAL DE PRODUÇÃO</b>	<b>PRODUTOS</b>	<b>Método de cultivo</b>	<b>Certificação</b>
1	Alexânia - GO	Hortaliças, ervas e frutas regionais	Monoculturas E Consórcios	Opac
3	Lago Oeste - DF	Brotos e frutas regionais	Sistema Agroflorestal	Opac
4	Padre Bernado – GO	Hortaliças e frutas regionais	Sistema Agroflorestal	Opac
5	Brazlândia - DF	Hortaliças e frutas regionais	Monoculturas E Consórcios	Ecocert
6	Planaltina - DF	Hortaliças e frutas regionais	Consórcios c/ práticas agroecológicas	Ecocert
7	Bahia – BA	Cacau in natura/ beneficiados	Sistema Agroflorestal	Ecocert
8	Lago Oeste - DF	Cogumelos shimeji e shitake	Monoculturas E Consórcios	Opac
9	Internacional e Nacional	Hortaliças, ervas frutas	Sistema Agroflorestal	Ecocert
10	Cocalzinho - GO	Frutas regionais	Sistema Agroflorestal	Opac
11	Brazlândia - DF	Hortaliças e frutas regionais	Consórcios c/ praticas agroecológicas	Opac

12	Jardim ABC – GO	Hortaliças, ervas e frutas regionais	Sistema Agroflorestal	Ecocert
13	Brazlândia - DF	Hortaliças, ervas e frutas regionais	Consórcios c/ praticas agroecológicas	Opac
14	Lago Oeste - DF	Cogumelos shimeji e salmão	Monoculturas E Consórcios	Ecocert
15	Brazlândia - DF	Mel e frutas regionais	Monoculturas E Consórcios	Opac
16	PADDF	Hortaliças, ervas e frutas regionais	Sistema Agroflorestal	Opac
17	Planaltina - DF	Hortaliças, ervas e frutas regionais	Sistema Agroflorestal	Opca

**Tabela 6:** Seleção da rede de fornecedores **Fonte:** Elaborado pelo Autor

A definição dos preços e custos de matéria prima observada, possuía sua estruturação de acordo com a rede de fornecedores e os parâmetros utilizados, após a reestruturação da rede de fornecedores, observou-se que alguns preços aumentaram em decorrência dos parâmetros e exigências estabelecidas.

Tal observação pode ser considerada uma desvantagem econômica, entretanto os benefícios sociais e ambientais diretos e indiretos promovidos são incalculáveis.

As estratégias de introdução dos produtos e serviços no mercado foi reestruturada com base nas propostas desenvolvidas, observou-se que a empresa introduzia seus produtos e serviços a partir de divulgação por redes sociais em seu site, entretanto nem todos os serviços e produtos eram conhecidos pelos clientes.

Verificou-se que em função de não existir uma segmentação em cada etapa da cadeia produtiva, não havia equanimidade e alinhamento na divulgação e administração dos produtos e serviços.

Objetivou-se a partir da 3ª e 4ª etapa, com a segmentação, a introdução de uma área de marketing especializada em cada etapa da cadeia produtiva com seus produtos e serviços, e sua devida divulgação e introdução no mercado.

Foram analisados e sugeridos novos possíveis produtos e serviços que pudessem abranger toda a cadeia produtiva, e os conceitos do modelo proposto.

#### **6.4 ESTRUTURA/PRODUÇÃO TECNOLÓGICA**

A localização do negócio, foi escolhida com base nos parâmetros descritos na escolha da área de atuação, e a estrutura de comercialização foi organizada pelos gestores visando o mínimo de investimento pré-operacional e em estrutura física, os administradores desenvolveram uma feira livre que funciona como uma espécie de base móvel de operações para o Delivery, e funciona quartas e sábados das 7:00 as 14:00 na Asa Norte, seu funcionamento além de alinhado é interdependente. A organização conta hoje com capacidade física que abrange uma feira de 20m<sup>2</sup>, uma sede de apoio e armazenamento de alguns produtos, com 30m<sup>2</sup> e um veículo com caçamba. A mão-de-obra é fornecida por 6 pessoas que executam as seguintes funções:

- Gerente de Compras - 1
- Vendedores/ Atendimento ao cliente - 1
- Gestores/Sócios - 3
- Entregadores - 1

Observou-se uma forte demanda pelos produtos e serviços oferecidos pela organização, porém sua capacidade produtiva, comercial e dos serviços estava limitada devido à outras atividades dos gestores.

Em decorrência das áreas de produção possuídas, e pela forte rede de produtores estruturada, constatou-se que a capacidade produtiva, comercial e de serviços poderia ser incrementada, entretanto em detrimento da disponibilidade de dois dias semanais e frente à um aumento de demanda, foi sugerido o aumento gradativo de tal capacidade, com objetivo de aumentar pouco a pouco os dias de atuação.

O layout e os processos operacionais foram mantidos inalterados e não disponibilizados por questões de sigilo empresarial. Foi sugerida a elaboração de um fluxograma dos processos operacionais em cada etapa da cadeia produtiva, e sugestões para melhor ambientação e harmonização no local de trabalho, e possui capacidade de ser mantido mesmo com aumento da capacidade produtiva, comercial e de serviços.

Observa-se que a necessidade de pessoal sofreria alterações, para a realização das operações de segunda à sábado, seria necessário

- Gerente de Compras - 1
- Vendedores/ Atendimento ao cliente - 2
- Gestores/Sócios - 3
- Entregadores - 2 ou 3

## **6.5 FINANCEIRO**

Nesta etapa foram observadas algumas dificuldades, a organização não havia realizado um planejamento financeiro para início das operações, que ocorreram inicialmente sem o intuito de fins lucrativos por parte dos gestores, impossibilitando a estimativa de investimentos pré-operacionais e reserva emergencial.

A parte financeira é administrada por um dos gestores através de um programa de contabilidade e a partir do preenchimento de informações de despesas fixas, variáveis, recebimentos e tributos mensais, disponibiliza gráficos, resumos, calendários, lembretes e indicadores de lucratividade.

Observou-se que mesmo sem a elaboração da parte financeira no plano de negócios utilizado a empresa possuía extrema organização da contabilidade. E a partir dos dados registrados no programa, foi possível organizar de maneira simples e prática o planejamento financeiro de acordo com o modelo proposto, por questões de sigilo os detalhamentos da parte financeira foram mantidos confidenciais, e será disponibilizado a tabela resumo da elaboração do plano em integração com a contabilidade pelo programa.

Constatou-se que que em comparação com o modelo convencional, o plano de negócios proposto propõe uma análise financeira mais simples, exaltando os tópicos essenciais para o empreendedor, de maneira simplificada, permitindo às pessoas com menor conhecimento financeiro a elaboração deste plano.

Observa-se que a simplificação do planejamento financeiro não elimina a importância de análises mais complexas, o intuito do modelo proposto foi simplificar de forma a manter a funcionalidade e os parâmetros essenciais.

CUSTO FIXO	Frequência		Valor	
Plataforma Digital	Mensal		R\$	125,00
Impostos	Mensal		R\$	69,00
			<b>Total</b>	<b>R\$ 194,00</b>
CUSTO OPERACIONAL	Escala	Freq (mensal)	Valor unid	Valor total
Gestores	Diária	4	R\$ 125,00	R\$ 500,00
Gerente	Diária	4	R\$ 160,00	R\$ 640,00
Feirante	Diária	4	R\$ 80,00	R\$ 320,00
Entregador 1	Diária	4	R\$ 110,00	R\$ 440,00
Entregador 2	Diária	4	R\$ 110,00	R\$ 440,00
			<b>Total</b>	<b>R\$ 2.340,00</b>
CUSTO VARIÁVEL	Frequência		Valor	
Produtos	Mensal		R\$	8.913,00
Embalagens	Mensal		R\$	70,00
Caixas	Mensal		R\$	60,00
Máquina (5%)	Mensal		R\$	360,00
			<b>Total</b>	<b>R\$ 9.403,00</b>
			<b>CUSTO TOTAL</b>	<b>R\$ 11.937,00</b>
FATURAMENTO				
FEIRA	Mensal		R\$	10.389,00
DELIVERY	Mensal		R\$	9.245,00
			<b>total</b>	<b>R\$ 19.634,00</b>
			<b>RECEITA TOTAL</b>	<b>R\$ 19.634,00</b>
			<b>LUCRO</b>	<b>R\$ 7.697,00</b>
	INDICADOR LUCRATIVIDADE		PORCENTAGEM	39%

**Tabela 7:** Tabela resumo do planejamento financeiro **Fonte:** Elaborado pelo autor

## 6.6 RECURSOS HUMANOS

Observa-se que este segmento não compõe muitos modelos convencionais de plano de negócios, e são analisados após a estruturação da empresa.

Com cada membro da equipe possuindo uma personalidade a equipe constituinte por todos integrantes em interação, possuirá uma personalidade. Logo o primeiro passo é a caracterização e descrição da personalidade da equipe.

Objetiva-se com a introdução deste segmento na elaboração do plano de negócios, minimizar efeitos negativos da consolidação do Recursos Humanos após a estruturação organizacional, em que o desconhecimento a respeito das características e descrições da equipe, e de sua personalidade, podem acarretar desalinhamento entre funções, atribuições, gostos e competências.

A partir da caracterização e descrição, antes mesmo do início das operações, os indivíduos e as equipes terão ciência de suas principais qualidades e defeitos, permitindo uma melhor exploração dos pontos positivo, minimização e aperfeiçoamento dos negativos.

Objetiva-se através desta técnica, a proposição de funções, atribuições e responsabilidades a partir da caracterização e descrição das personalidades, para composição de uma equipe alinhada e de alta performance, em que os membros exerçam competências que gostem e são qualificados e se sintam empoderados, e com liberdade de expor seus gostos e opiniões.

Verificou-se que a empresa não havia realizado um estudo das características da equipe e seus integrantes, e os critérios para divisão de funções e atribuições eram exercidos por parâmetros de preço, tempo demandado, nível de complexidade, necessidade, sem levar em consideração gostos e competências.

Após o estudo, verificou-se que haviam funcionários que possuíam competências desconhecidas pelos gestores, e de amplo interesse, além de funcionários que preferiam estar realizando outra função. Após a constatação, caracterização e descrição da equipe, houve uma reestruturação de funções, atribuições e responsabilidades.

Verificou-se que após esta etapa, a equipe sofreu um aumento na motivação de trabalho. Os funcionários relataram que se sentiram mais confiantes e à vontade após a abertura para diálogo. Os gestores também relataram que funcionários do setor de vendas, que foram realocados para produção tiveram uma maior gratificação e também obtiveram um maior salário resultado de seu maior rendimento.

Verificou-se que com a reestruturação nas funções exercidas, e concomitantemente as responsabilidades, os membros da equipe tornaram-se mais comprometidos com suas responsabilidades em decorrência do gosto, afinidade, e competência da nova função exercida, diminuindo o índice de contratempos oriundos de responsabilidades exercidas de forma desmotivada e descomprometida.

Para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura (CHIAVENATO, 2004).

A cultura organizacional é resultado da identidade da empresa em detrimento do tempo, dos valores formados, e das relações sociais e pessoais da organização, deste modo toda caracterização e descrição das personalidades dos indivíduos e da equipe, permite não só uma melhor atribuição das funções e responsabilidades, como possibilita o melhor entendimento a respeito da cultura organizacional, sua formação e condução.

Em decorrência da importância da cultura organizacional nesta etapa final do plano de negócios proposto, objetiva-se o planejamento consciente da criação de uma cultura organizacional, através de um mecanismo de autoquestionamento. O indivíduo é levado a voltar ao início do plano de negócios (visão, valores e missões) que está ancorada sob o pilar fundamental (sustentabilidade), e realizar a seguinte pergunta:

- No dia a dia, a cultura organizacional que está sendo propagada, está de acordo com minha Visão, Valores e Missões?

- Minha empresa gera motivação e felicidade aos empregados e empregadores?

- Eu trabalharia na minha empresa?

- Se eu fosse um funcionário, quais melhorias eu faria?

- Qual a importância da minha empresa para minha cidade?

- Qual a importância da minha empresa para o Mundo?

A partir da resposta das perguntas, objetiva-se a criação da base cultural da organização, as perguntas e respostas devem constar no documento do plano de negócios, e devem ser revistas a cada 6 meses com o intuito de funcionar como uma espécie de “bussola” de direção para a cultura organizacional.

Observou-se que a organização estudada, possuía uma cultura fortemente consolidada, suas visões e valores eram propagadas para todos os integrantes da equipe, e todo marketing organizado pelos próprios gestores, incluindo geração de conteúdo alinhado à cultura organizacional em sua página virtual.

Observou-se que a documentação das perguntas e respostas, foi um ponto elogiado pelos gestores como uma boa forma de se manter alinhado com a visão, valores e missões, e, concomitantemente, alinhar e coordenar a direção da cultura organizacional.

## **6.7 DUPLA SEGMENTAÇÃO**

As últimas etapas do modelo proposto são chamadas de dupla segmentação, porque acontecem quase de forma simultânea, em que a partir da elaboração do plano de negócios proposto, ocorre a segmentação da empresa sob o conceito da sustentabilidade, e em seguida a aplicação da segmentação em cada etapa da cadeia produtiva, ou seja: em cada etapa da

cadeia produtiva terá uma área de Marketing, Financeiro, Recursos Humanos, Tecnológico, ou ter em cada segmento a separação das áreas/etapas da cadeia produtiva

A empresa optou em cada etapa da cadeia produtiva colocar uma segmentação.

Observou que a partir da dupla segmentação, a empresa passou a ter uma área de marketing especializada em cada etapa da cadeia produtiva com seus produtos e serviços, e sua devida divulgação e introdução no mercado.

Observou-se que a dupla segmentação trouxe maior organização ao financeiro, em que antes do modelo proposto era feita de forma generalizada.

Foram analisados e sugeridos novos possíveis produtos e serviços que pudessem abranger toda a cadeia produtiva, e os conceitos do modelo proposto.

## **7 CONCLUSÃO**

O desenvolvimento do estudo sistemático resultou no fio condutor para construção do modelo proposto, foi através do aprofundamento nos temas, que se tornou possível a compreensão das principais transformações históricas e suas influências na estruturação da atual realidade em suas mais diversas diretrizes, formando uma visão crítica, holística, e a possível criação de um modelo que de fato pudesse integrar a sustentabilidade em seu conceito mais completo, e aperfeiçoar a atividade empresarial.

A sistematização do plano de negócios que selecionou marcos de caracterização personalizado e simplificado, que se adequou à realidade do empreendedor, facilita a elaboração do plano de negócios por parte dos gestores, mesmo em empresas que já estejam em pleno funcionamento.

Já o plano de negócios próprio e simplificado, resulta num constante alinhamento com os princípios fundamentais da organização, e conseqüentemente possibilita a consolidação de uma forte cultura organizacional, resultado no fortalecimento da identidade que é diretriz fundamental de um empreendimento que tem seu cerne concebido no princípio da sustentabilidade.

A dupla segmentação, permitiu os aperfeiçoamentos do processo administrativo em cada etapa da cadeia produtiva.

O modelo desenvolvido e proposto pela presente pesquisa tem fundamentação técnica e teórica que respaldam e, portanto, pode ser adequado à diferentes realidades, e se torna uma alternativa viável pois responde aos quesitos propostos pelos modelos



convencionais. Ressalta-se ainda que ao desenvolver esse modelo de negócio, o empreendedor apropria-se de uma ferramenta de gestão e se demonstrou uma ferramenta potencial para capaz de aperfeiçoar da atividade empresarial.

## 8. REFERÊNCIAS

ALMEIDA IL; JUNQUEIRA AMR. 2012. Evolução do perfil dos consumidores de hortaliças orgânicas em Brasília – DF. Horticultura Brasileira 30: S765-S772, 2012.

LAPIERRE, Laurent et al. Imaginário, administração e liderança. Revista de Administração de Empresas, [s.l.], v. 29, n. 4, p.05-16, dez. 1989. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75901989000400002>.

A HIPÓTESE GAIA. Rio Grande do Norte: Disciplina, v. 2, 09 ago. 2010. Ciências da Natureza e Realidade: Interdisciplinar/ Franklin Nelson, Gilvan Luiz Borba, Luiz Roberto Diz de Abreu. – Natal, Rn: Edufrn Editora da Ufrn, 2005

SOUZA, Maria Cláudia da Silva Antunes de; ARMADA, Charles Alexandre Souza. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SUSTENTABILIDADE: EVOLUÇÃO EPISTEMOLÓGICA NA NECESSÁRIA DIFERENCIAÇÃO ENTRE OS CONCEITOS. Revista de Direito e Sustentabilidade, Maranhão, v. 3, n. 2, p.17-35, 1 dez. 2017. Organização Comitê Científico

MOREIRA, Sandrina Berthault; CRESPO, Nuno. Economia do Desenvolvimento: das abordagens tradicionais aos novos conceitos de desenvolvimento. Revista de Economia, Paraná, v. 38, n. 2, p.25-50, 1 maio 2012.

DIAS, Valéria da Veiga et al. O MERCADO DE ALIMENTOS ORGÂNICOS: UM PANORAMA QUANTITATIVO E QUALITATIVO DAS PUBLICAÇÕES INTERNACIONAIS. Ambiente & Sociedade, São Paulo, v. , n. 1, p.161-182, 1 jan. 2015.

ARAUJO, Caio Amaral Torres de. OS ORGANOFOSFORADOS: DA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL À AGRICULTURA. Rio de Janeiro: Epsjv – Fiocruz, 2012. 9 p. Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio.

SILVA, Ronald Tavares Pires da; FALCHETTI, Sirlei Ana.: DA REVOLUÇÃO AGRÍCOLA AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E OS PRINCÍPIOS DO AMBIENTALISMO NO BRASIL. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 2011, Mato Grosso. Revolução. Mato Grosso: Convibra, 2012. v. 1, p. 1 - 14.

VIAN, Carlos Eduardo de Freitas et al. Origens, evolução e tendências da indústria de máquinas agrícolas. Revista de Economia e Sociologia Rural, [s.l.], v. 51, n. 4, p.719-744, dez. 2013. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-20032013000400006>.

MAZZOLENI, Eduardo Mello; NOGUEIRA, Jorge Madeira. Agricultura orgânica: características básicas do seu produtor. Revista de Economia e Sociologia Rural, [s.l.], v. 44, n. 2, p.263-293, jun. 2006. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-20032006000200006>.

BARNEY, Jay; HESTERLY, William. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva. Tradução de ROSEMBERG, Mônica. 1. ed. São Paulo: Pearson / Prentice Hall, 2007.

DAROLT, M.R. A sustentabilidade do sistema de agricultura orgânica: um estudo na região metropolitana de Curitiba. Curitiba, PR. Tese de Doutorado. UFPR/ParisVII, 310 p. 2000.

GALÃO, Fabiano P.; SOUZA, S. A. Atributos valorizados pelos consumidores na escolha de um supermercado. In: Congresso internacional de Administração, 2015, Ponta Grossa. Congresso internacional de Administração, 2015.

FONSECA, Maria Fernanda de Albuquerque Costa. A institucionalização do mercado orgânico no mundo e no Brasil: uma interpretação. Tese (Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) - Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

OLIVEIRA, Dario de Lima; QUEVEDO, Filipe. Percepção do consumidor sobre produtos orgânicos. Revista Brasileira de Marketing, vol. 11, núm. 1, enero-abril, 2012, pp. 29-46 Universidade Nove de Julho São Paulo, Brasil.

RESENDE, 2007. Produção orgânica de hortaliças: o produtor pergunta, a Embrapa responde/ editores técnicos, Gilmar Paulo Henz, Flávia Aparecida de Alcântara,– Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2007.

REZENDE, C.L.; FARINA, E.M . Assimetria informacional do mercado de alimentos orgânicos. In: II Seminário Brasileiro da Nova Economia Institucional, 2001, Campinas. II Seminário Brasileiro da Nova Economia Institucional, 2001.

SOLOMON, Michael. O Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo. Tradução de FARIA, Luiz. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011

SOUZA, Jacimar Luís de. Agricultura Orgânica: Tecnologia para a produção de alimentos saudáveis. Vitória, ES: EMCAPA, 1998. SILVA, Sandro Pereira. Políticas Públicas, Agricultura Familiar e Desenvolvimento Territorial. Caderno Gestão Pública e Cidadania, v.16. n. 58, São Paulo: 2011

SOUZA, J. L., RESENDE, P. Manual de horticultura orgânica. 2. Ed. Viçosa, MG: Editora Aprenda fácil, 843p. 2006

VIGLIO, Eliana Conde Barroso Leite. Produtos orgânicos uma tendência de mercado para o futuro?, Analysis, v 16, n.12, 1996

OLIVEIRA, Lucas Augusto Esmeraldo de. ESTUDO DO MERCADO DE CONSUMO E CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS ORGÂNICOS NO DISTRITO FEDERAL. 2017. 141 f. Tese (Mestrado) - Curso de Agronomia, Universidade de Brasília (UNB), Brasília - Df, 2017

ROMANO, André Luiz. PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: AS PRÁTICAS NO SETOR DE COSMÉTICO

BRASILEIRO. 2014. 204 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2014..

LAZZARI, Francini Meneghini; SOUZA, Andressa Silva. REVOLUÇÃO VERDE: IMPACTOS SOBRE OS CONHECIMENTOS TRADICIONAIS. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE, 4., 2017, Santa Maria. ISSN 2238-9121. Santa Maria: Ufsm - Universidade Federal de Santa Maria, 2017. p. 1 - 16.

MORETTO NETO, Luís; SCHMITT, Valentina Gomes Haensel, Fundamentos da administração pública. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2008

BRASIL. Lei nº 10.831, de 23 de dez. 2003. Dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 24 de dez. 2003, Seção 1, p. 8.

BRASIL. Decreto nº 6.323, de 27 de dez. 2007. Regulamenta a Lei nº 10.831, de 23 de Dezembro de 2003, que dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 28 de dez. 2007, Seção 1, p. 2 - 8.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instrução Normativa nº 54, de 22 de out 2008. Regulamenta a Estrutura, Composição e Atribuições das Comissões da Produção Orgânica. Diário Oficial da União, Brasília, 23 de out. de 2008, Seção 1, p. 36 - 37.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instrução Normativa nº 64, de 18 de dez. 2008. Aprova o Regulamento Técnico para os Sistemas Orgânicos de Produção Animal e Vegetal. Diário Oficial da União, Brasília, 19 de dez. de 2008, Seção 1, p. 21 - 26.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e Ministério do Meio Ambiente. Instrução Normativa Conjunta nº 17, de 28 de mai. 2009. Aprova as normas

técnicas para a obtenção de produtos orgânicos oriundos do extrativismo sustentável orgânico. Diário Oficial da União, Brasília, 29 de mai. de 2009, Seção 1, p. 14 - 15.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e Ministério da Saúde. Instrução Normativa Conjunta nº 18, de 28 de mai. 2009. Aprova o Regulamento Técnico para o Processamento, Armazenamento e Transporte de Produtos Orgânicos. Diário Oficial da União, Brasília, 29 de mai. de 2009, Seção 1, p. 15 -16.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instrução Normativa nº 19, de 28 de mai. 2009. Aprova os mecanismos de controle e informação da qualidade orgânica. Diário Oficial da União, Brasília, 29 de mai. de 2009, Seção 1, p. 16 - 26.

BRASIL. Decreto nº 6.913, de 23 de jul. 2009. Acresce dispositivos ao Decreto nº 4.074, de 4 de janeiro de 2002, que regulamenta a Lei nº 7.802, de 11 de julho de 1989, que dispõe sobre a pesquisa, a experimentação, a produção, a embalagem e rotulagem, o transporte, o armazenamento, a comercialização, a propaganda comercial, a utilização, a importação, a exportação, o destino final dos resíduos e embalagens, o registro, a classificação, o controle, a inspeção e a fiscalização de agrotóxicos, seus componentes e afins. Diário Oficial da União, Brasília, 24 de jul. 2009, Seção 1, p. 8 - 9.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instrução Normativa nº 50, de 5 de nov. 2009. Institui o selo único oficial do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica e estabelece os requisitos para a sua utilização nos produtos orgânicos. Diário Oficial da União, Brasília, 6 de nov. de 2009, Seção 1, p. 5 - 6.

BRASIL. Decreto nº 7.048, de 23 de dez. 2009. Dá nova redação ao art. 115 do Decreto nº 6.323, de 27 de dezembro de 2007, que regulamenta a Lei no 10.831, de 23 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a agricultura orgânica. Diário Oficial da União, Brasília, 24 de dez. 2009, Seção 1, p. 2.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instrução Normativa nº 21, de 11 de maio de 2011. Revoga a Instrução Normativa nº 16, de 11 de junho de 2004. Diário Oficial da União, Brasília, 12 de mai. 2011, Seção 1.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Ministério da Saúde e Ministério do Meio Ambiente. Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 24 de maio de 2011. Estabelece os procedimentos para o registro de produtos fitossanitários com uso aprovado para a agricultura orgânica. Diário Oficial da União, Brasília, 25 de mai. 2011, Seção 1.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instrução Normativa Conjunta nº 2, de 2 de junho de 2011. Estabelece as especificações de referência de produtos fitossanitários com uso aprovado para a agricultura orgânica. Diário Oficial da União, Brasília, 03 de jun. 2011, Seção 1.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instrução Normativa nº 23, de 1 de junho de 2011. Estabelece o Regulamento Técnico para produtos têxteis orgânicos derivados do algodão. Diário Oficial da União, Brasília, 2 de jun. 2011, Seção 1.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e Ministério da Saúde. Instrução Normativa Interministerial nº 24, de 1 de junho de 2011. Altera os Anexos III e IV da Instrução Normativa Conjunta nº 18, de 28 de maio de 2009. Diário Oficial da União, Brasília, 2 de jun. 2011, Seção 1.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e Ministério da Pesca e Aquicultura. Instrução Normativa nº 28, de 8 de junho de 2011. Estabelece Normas Técnicas para os sistemas orgânicos de produção aquícola a serem seguidos por toda pessoa física ou jurídica responsável por unidades de produção em conversão ou por sistemas orgânicos de produção. Diário Oficial da União, Brasília, 9 de jun. 2011 - Seção 1.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento Instrução Normativa nº 37, de 2 de agosto de 2011 para Produção de Cogumelos Comestíveis em Sistema Orgânicos de Produção. Diário Oficial da União, Brasília, 3 de ago. 2011 - Seção 1.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento Instrução Normativa nº 38, de 2 de agosto de 2011 para Produção de Sementes e Mudanças em Sistema Orgânico. Diário Oficial da União, Brasília, 3 de ago. 2011 - Seção 1.

