

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
CENTRO UNIVERSITÁRIO “EURÍPIDES DE MARÍLIA” - UNIVEM
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOÃO MARCOS MARINS NISHIKITO
LUIZ GUSTAVO MARTINS
MURILO MARQUES NOVO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE
CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES DO
SETOR 2.5

MARILIA
2014

JOÃO MARCOS MARINS NISHIKITO
LUIZ GUSTAVO MARTINS
MURILO MARQUES NOVO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE
CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES DO
SETOR 2.5

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Administração da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Eduardo Rino

Marília
2014

Nishikito, João Marcos Marins,
Martins, Luiz Gustavo,
Novo, Murilo Marques

O planejamento estratégico como ferramenta de crescimento e desenvolvimento das organizações do setor 2.5/ João Marcos Marins Nishikito, Luiz Gustavo Martins, Murilo Marques novo; orientador: Eduardo Rino. Marília, SP: [s.n.], 2009.

50 f.

Trabalho de Curso (Graduação em Administração) - Curso de administração, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – NIVEM, Marília, 2014.

1. Planejamento estratégico 2. Ferramenta 3. Crescimento e desenvolvimento

CDD: 658,4012.



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM

Curso de Administração

Luiz Gustavo Martins - 47412-6


João Marcos Marins Nishikito - 46984-1

Murilo Marques Novo - 46954-8


TÍTULO "Planejamento estratégico como ferramenta de crescimento e desenvolvimento das organizações do setor 2.5 "

Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Administração da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Nota: 8,0

ORIENTADOR:  _____
Eduardo Rino

EXAMINADOR:  _____
José Ribeiro Leite

EXAMINADOR:  _____
Benedito Goffredo

Marília, 04 de dezembro de 2014.

Dedicatória

Dedicamos primeiramente a Deus, por ser essencial em nossas vidas, ao Professor Eduardo Rino por ter nos acompanhado o ano todo e nos ajudado no desenvolvimento deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter nos dado força e abençoado nossos caminhos, aos nossos pais por nos apoiarem até o fim, e aos os professores por ter nos acompanhado e nos ensinado.

EPÍGRAFE

Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.

Charles Chaplin

NISHIKITO, João Marcos Marins; MARTINS, Luiz Gustavo; NOVO, Murilo Marques **Planejamento estratégico como ferramenta de crescimento e desenvolvimento das organizações do setor 2.5**. 2014. 50 f. Trabalho de curso (Bacharelado em Administração) Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2004.

RESUMO

O trabalho tem como objetivo demonstrar de forma clara como é feita a relação do planejamento estratégico com organizações do setor 2.5. Esse setor é aquele que fica entre o segundo e o terceiro setor, sendo formado por empresas que visam o lucro e estão diretamente ligadas a ações sociais e ambientais. Para conseguir informações mais corretas foi necessário pesquisar empresas que fazem essas ações e que possuem uma ligação do setor com o planejamento estratégico. O setor 2.5 ainda não é muito conhecido, mas começa a ganhar força no mercado com organizações novas e com ideias inovadoras, buscando sempre ficar atentas ao planejamento estratégico para poder formular objetivos e novos métodos. Foi realizada também a análise de um caso prático com uma organização do setor, verificando os acontecimentos e como realizam suas ações, com a relação entre o setor 2.5 com as práticas estratégicas foram estudadas a fundo e com mais detalhes.

Palavras- chave: planejamento estratégico, setor 2.5, ações sócias e ambientais, mercado, organização, ideias inovadoras,

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1– Setor dois e meio	26
Figura 2– Triângulo da sustentabilidade	27
Figura 3 – Layout do site da Treebos	28
Figura 4 – a Treebos nas redes sociais	29
Figura 5 – Acompanhamento das árvores plantadas	29
Figura 6 – Como funciona a empresa	30
Figura 7 – Frutas sendo separadas	30
Figura 8 – Kits de Frutas da Treebos.....	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – itens oferecidos pela empresa	16
Tabela 2 – autoanálise da empresa	17
Tabela 3 – diretoria da empresa.....	17
Tabela 4 – instalações da empresa.....	18
Tabela 5 – aprendizado no cargo.....	18
Tabela 6 – relação com colegas	18
Tabela 7 – relação com a empresa.....	19

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
CAPÍTULO I – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14
1.1 APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES	14
1.2 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14
1.3 OS PASSOS DE IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	15
1.4 COMO DIAGNOSTICAR A REALIDADE DA ORGANIZAÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	16
1.5 A IMPLEMENTAÇÃO - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19
1.5.1 - OPERACIONALIZAÇÃO	20
1.5.2 - DEFINIÇÃO DA MATRIZ OPERACIONAL	24
CAPÍTULO II –EMPRESAS DO SETOR 2.5.....	25
2.1 AMPARO LEGAL DAS EMPRESAS 2.5	25
2.2 ÁREAS DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS 2.5.....	25
CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO.....	28
3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA – ESTUDO DE CASO	28
3.2 ÁREA DE ATUAÇÃO E OS RESULTADOS ALCANÇADOS	31
3.3 PROBLEMA CENTRAL DA EMPRESA.....	31
3.4 PRINCIPAIS DIFICULDADES DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	32
3.2 – PROPOSTA DE ADOÇÃO DE MEDIDAS SUSTENTÁVEL EM OUTRAS ÁREAS.	32
3.3 – COMO FAZER A CONSCIENTIZAÇÃO DA POPULAÇÃO	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS	35

INTRODUÇÃO

O trabalho monográfico visa demonstrar de forma clara como é possível relacionar o planejamento estratégico com as atividades praticadas em organizações do setor “dois e meio” (que é um quarto setor que vem ganhando espaço no Brasil e no mundo) e como essas entidades tomam decisões estratégicas. O estudo tem como foco analisar esse setor emergente que tem como característica principal ter empresas engajadas com causas sociais e ambientais, porém apesar disso não serem organizações do terceiro setor, ou seja, elas visam obter renda.

Como é um setor recente, para que o trabalho fosse realizado foi necessário pesquisar empresas que utilizam dessa filosofia, buscar informações bibliográficas e casos de organizações que são do setor 2.5 que mostram a ligação do setor com o planejamento estratégico por meio de atitudes estratégicas em seu dia-a-dia.

É necessário entender que independentemente do setor que a empresa é, se ela visa ou não lucro, uma organização pode e deve elaborar um planejamento estratégico para aperfeiçoar as suas atividades e atingir as metas propostas. Se uma organização deixa de usar o planejamento de maneira efetiva acaba perdendo muito e não consegue alcançar as melhorias desejadas e muito menos, conseguirá se manter no mercado atuando no seu ramo de atividade pois a concorrência e a qualificação depende muito da organização ter detectado os seus pontos fracos e fortes para o seu desenvolvimento e crescimento.

Para uma melhor associação, é necessário entender os outros três setores antes falar do setor 2.5.

Segundo Rodrigues (2008) O primeiro setor é o Estado, o segundo é a iniciativa privada e o terceiro as organizações não lucrativas de interesse público. Com isso, o é possível entender que o primeiro setor é o Governo, ou seja, é o dinheiro público para fins públicos, enquanto o segundo setor é privado, e existe uma grande utilização do fator capital. Já o Terceiro Setor, será necessário um maior aprofundamento no assunto.

A denominação Terceiro Setor é uma nomenclatura geral adotada para distinguir um conjunto de organizações sociais particulares daquelas organizações empresariais lucrativas e de organizações governamentais (CABRAL, 2007, p. 8).

O setor 2.5, também chamado por alguns de quarto setor, é muito parecido com o Terceiro Setor, porém ele tem fins lucrativos. É um setor que fica entre o segundo setor, das empresas que visam o lucro, e o terceiro, das instituições sociais, porém em termos legais e tributários, são empresas como qualquer outra.

É um setor em que as empresas são movidas por lucro, porém possuem uma relação com desenvolvimento social ou ambiental. A maior vantagem desse ramo em relação às empresas sem fins lucrativos é o fato de poder crescer e atrair investimento, e como disse Rodrigues (2008), as organizações sem fins lucrativos têm como objetivo a provisão dos melhores serviços possíveis com os recursos disponíveis, e esses recursos são resultados de captações privadas e de doações.

Com isso, é sensato dizer que como o Setor 2.5 não fica na dependência de doações e tem compromisso com gestão e eficiência operacional, é um modelo que propõe transformação e melhoria social/ambiental de forma sustentável. E apesar de não ser muito conhecido ainda, já é possível entender que é de suma importância que as empresas desse ramo se atentem ao planejamento estratégico para poder formular objetivos e novos métodos para o cotidiano da organização, levando em consideração as condições internas e externas que podem afetar a sua evolução e crescimento.

Pode-se então notar que iniciativas estratégicas em organizações do setor 2.5 passam a ser algo essencial para a sua sobrevivência e também para que o serviço prestado por elas seja executado com excelência. Logo, o objetivo desse trabalho é analisar como as empresas desse novo setor adaptam as diferentes técnicas de planejamento estratégico de acordo com a realidade que vivem. Para isso, o trabalho teve base em materiais e em casos práticos que demonstram de que modo o planejamento estratégico é aplicado e quais são as dificuldades que as empresas do setor 2.5 têm de fazer isso. Analisamos um caso prático de uma empresa desse setor, podendo desta forma verificar na prática os acontecimentos, reforçando dessa forma os aspectos metodológicos. Em suma, o objetivo principal é fazer uma relação entre o setor 2.5 e as práticas estratégicas, pesquisando em livros e artigos os conceitos necessários para entender o assunto e as mudanças essenciais para a sua melhor atuação.

CAPÍTULO I – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1.1 Aplicação do Planejamento Estratégico nas Organizações

Segundo Rebouças (2005, p. 34) os elementos do planejamento estratégico além de serem a respeito da produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações e recursos humanos, também podem ser propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos. Sem contar que há outra dimensão ainda, que diz respeito ao tempo, que pode ser de curto, médio e longo prazo.

O planejamento estratégico é de suma importância para as organizações, tanto as de pequeno porte quanto as de grande porte, pois é através dele que conseguem obter um maior nível de otimização, um melhor desempenho dentro da organização e também uma diminuição dos desperdícios. E isso tudo é possível pelo fato de sua implementação detectar os pontos fortes e fracos das empresas, assim facilitando as ações gerenciais para a resolução dos seus pontos preocupantes para o seu desenvolvimento.

As organizações devem fazer a aplicação do planejamento estratégico de maneira correta, empresas de pequeno porte buscam formas mais baratas e mais fáceis de serem realizadas, buscando obter um resultado imediato, diminuindo os seus gastos. Já as empresas de médio porte que já possuem um mercado melhor, buscam formas mais eficazes, realizando estudos antes da realização de seu planejamento, buscando sempre um melhor desempenho. As de grande porte como podemos imaginar, conseguem realizar um planejamento excelente, possuindo pessoas capazes de realizá-lo e ainda tendo melhores condições financeiras para o mesmo.

Pode-se considerar que para a realização do planejamento estratégico não importa o tamanho da organização, mas sim a maneira com que ela quer realizá-lo, buscando sempre obter um grande sucesso independente de suas condições.

1.2 Implementação do Planejamento Estratégico

Segundo Rebouças (2005, p. 64), toda e qualquer empresa tem alguma forma de estabelecimento de decisões e ações estratégicas. E Pina (1994, p. 13) diz que o pensamento estratégico consiste em abrir a janela e olhar para fora da empresa, para que assim seja possível perceber o que está acontecendo ao seu redor e decidir o que deve ser feito. Então podemos entender que as empresas devem elaborar um planejamento estratégico,

independentemente do tipo de organização que ela for, pois com ele é possível melhorar as atividades e atingir as metas propostas.

Rebouças também diz (2005, pg. 282) que uma organização só conseguirá obter as vantagens do planejamento estratégico se entender que ele não é um instrumento que resolve todos os problemas da empresa e só será útil se utilizado adequadamente. Com isso, pode-se entender que a implementação do planejamento estratégico de uma empresa deve ser feita de maneira consciente, com controle, interação dos funcionários, comprometimento e conhecimento do assunto.

Pina (1994 p. 15) diz que as organizações possuem uma grande dificuldade para desenvolver o seu pensamento estratégico, pois priorizam os valores internos, dedicando muito pouco tempo para tomar conhecimento do que acontece fora da empresa, sendo imprescindível que diretores e gerentes dediquem um maior tempo para as informações externas, como últimas tecnologias, custos e benefícios; mudanças estruturais na economia; razão do sucesso dos concorrentes; mudança no comportamento dos consumidores; o que o governo pensa do setor.

Em suma, é um fato que a implementação do planejamento estratégico traz diversas melhorias à empresa que o utiliza, porém deve ser muito bem pensada e elaborada, para que sejam evitados erros em qualquer etapa do processo. Um erro cometido antes da implantação dos novos métodos pode causar danos durante seu uso, e o planejamento é algo muito importante para a empresa, então se contiver falhas, a organização não renderá seu máximo.

1.3 Os passos de implementação estratégica

Independente do porte da organização e da sua implementação, os agentes envolvidos nessa etapa segundo Drucker (1997) devem se preocupar com os fatores críticos de sucesso, pois com a mensuração desses fatores, podemos avaliar desempenhos, acumulando informações que serão úteis na seleção das estratégias a serem adotadas agora e no futuro, permitindo que a organização prospere mesmo em mercados altamente competitivos. A preocupação Os cenários podem ser analisados em suas situações de mais prováveis, de otimismo e de pessimista. Os cenários envolvidos são os: político-legal; econômico; sócio cultural e tecnológico.

As empresas do setor 2.5 por apresentarem como característica principal a vantagem de agregar a missão de melhoria social do 3º setor com a eficiência e estrutura típica do 2º

setor, enfrentam os desafios de transparência; melhoria da qualidade dos serviços; sustentabilidade financeira; desenvolvimento do pensamento a longo prazo e também acabam enfrentando um certo tipo de preconceito, por envolver dinheiro e causas sociais.

O sucesso da implementação depende exclusivamente do processo participativo envolvendo todos os “atores”, considerar a criatividade e objetividade, promover mudança organizacional e estabelecer o acompanhamento.

1.4 Como diagnosticar a realidade da organização para a implementação do planejamento estratégico

Para diagnosticar e implementar o planejamento estratégico dentro de uma organização é necessário primeiramente, por meio de um questionário, destacar quais são os pontos fortes, médios e fracos, para assim conseguir enxergar a realidade atual da mesma. O correto seria diagnosticar apenas os pontos fortes e fracos, mas no modelo utilizado, os pontos fracos são tratados como médios para não deixar uma má impressão, e os pontos que estão mais críticos são tratados como fracos.

Depois de detalhados os pontos principais é necessário realizar as melhorias internas e externas, para que assim a empresa consiga implantar o planejamento estratégico de forma adequada e eficaz.

Os conceitos de planejamentos estratégico podem ser interpretados conforme o modelo abaixo desenvolvido pelo Prof. Eduardo Rino sendo aplicado em instituições educacionais e entidades filantrópicas em 2001.

Conforme dito acima, nessa parte do modelo deverá ser informado os pontos FORTES, MÉDIOS E FRACOS da empresa quanto a:

Tabela 1 – itens oferecidos pela empresa

ITENS	FORTE	MÉDIO	FRACO
Cursos oferecidos pela Empresa			
Equipamentos colocados à disposição dos colaboradores internos			
Material de Consumo de uso diário			
Marketing da organização para melhoria da imagem e atrair novos clientes			
Delegação de responsabilidade			
Qualidade de atendimento aos clientes externos			
Qualidade de atendimento aos clientes internos			
Treinamento oferecido na própria empresa			

Recursos Humanos – plano de carreira			
Equipe de trabalho interna			
Motivação dos colaboradores pelos superiores			
Qualidade empresarial			
Tratamento aos clientes externos que recebem os serviços da empresa			
Agilidade no atendimento aos clientes externos			
Agilidade no atendimento aos clientes internos			
Criatividade para resolução dos trabalhos			
Inovação para resolver certos problemas			
Imagem Central da Organização			
Acomodações para os serviços internos			

Fonte: desenvolvido por Prof. Eduardo Rino

Numa autoanálise da Empresa, é solicitada a manifestação quanto:

Tabela 2 – autoanálise da empresa

ITENS	FORTE	MÉDIO	FRACO
É compatível com os recursos e potencialidades			
Cria vantagens competitivas			
Aproveita oportunidades e minimiza as ameaças			
Respeita os clientes internos e reforça princípios			
Pode promover o compromisso das pessoas envolvidas			
É criativa nas decisões			
É inovadora para resolver os atendimentos			
É coerente			

Fonte: desenvolvido por Prof. Eduardo Rino

Com relação à Diretoria da Empresa, é questionado:

Tabela 3 – diretoria da empresa

ITENS	FORTE	MÉDIO	FRACO
Atendimento aos colaboradores internos é			
Explicações técnicas necessárias			
Demora no atendimento às solicitações feitas para resolução de problemas diários			
Incentiva você a cobrar qualidade dos colegas			
Motiva você a crescer profissionalmente			
Orienta você a buscar seu próprio crescimento			
Prestativo com todos da empresa			
Atencioso com seus problemas			
Coerente nas decisões			

Fonte: desenvolvido por Prof. Eduardo Rino

Com relação às Instalações/Prédio da empresa:

Tabela 4 – instalações da empresa

ITENS	FORTE	MÉDIO	FRACO
As instalações atendem as necessidades de trabalho			
O prédio tem boa apresentação			
O ambiente é limpo e saudável			
Existem espaços para todas as atividades			
Os espaços são adequados para o tipo de serviço realizado			
Os móveis são condizentes			
Possui local para lanche ou equivalente			
Alimentos oferecidos para o lanche são saudáveis			
Você se sente seguro no interior do prédio			
Acesso a todos os ambientes apresenta segurança			
Sanitários são condizentes			

Fonte: desenvolvido por Prof. Eduardo Rino

Com relação ao Trabalho que desenvolvo, considera que:

Tabela 5 – aprendizado no cargo

ITENS	Concordo Totalmente	Concordo Pouco	Discordo Totalmente	Discordo Pouco
Tive aproveitamento profissional até hoje				
Espero melhoria dos meus conhecimentos na área				
Vejo futuro promissor depois de me capacitar bem na organização				
O trabalho tem proporcionado um grande número de informações novas				

Fonte: desenvolvido por Prof. Eduardo Rino

Com relação aos Colegas de trabalho consideram que:

Tabela 6 – relação com colegas

ITENS	Ótima	Boa	Regular	Fica a desejar
Habilidade para criar interesse pelo assunto				
Claro e objetivo na exposição do tema – assunto abordado				
Conhecimento do assunto ensinado				
Coerência na resolução dos problemas				
Motivam a continuar seus estudos				

Fonte: desenvolvido por Prof. Eduardo Rino

Com relação à Recepção da Empresa considera que:

Tabela 7 – relação com a empresa

ITENS	ÓTIMO	BOM	REGULAR
Atendimento oferecido aos clientes externos			
Explicações telefônicas aos clientes externos			
Demora no atendimento com os clientes externos			
Motiva os colegas de trabalho a respeitarem uns aos outros			
Orientada os colegas de trabalho a fornecerem os dados necessários para as explicações aos clientes externos por telefone			
É prestativa com os colegas de trabalho			
É atenciosa para com os colegas e clientes externos			
Coerente			
Horário de Funcionamento da recepção			

Fonte: desenvolvido por Prof. Eduardo Rino

Por fim, é feita uma questão para que o entrevistado diga o que deve ser feito para melhorar a empresa:

Na sua opinião, o que precisa ser feito para que a XXXXX fique cada vez melhor, tanto para os clientes internos, como para os clientes externos:

1.5 A implementação - planejamento estratégico

I - Desenvolver as atividades com base numa programação interligada com os objetivos da empresa para:

a- vencer os desafios

- b- garantir o crescimento
- c- qualificação do trabalho desenvolvido

A) Apresentação da Empresa

- A1- características formais
- A2- áreas de atuação com suas atividades
- A3- missão institucional

B) Análise de conjuntura

B1- aspectos sociais, políticos, econômicos, culturais e religiosos da realidade, com visão dos seus principais fatos:

- B11- pessimista
- B12- provável
- B13- otimista

C) Diagnóstico

- C1- as atividades atendem a realidade
- C2- definição do problema central
- C3- principais manifestações do problema central
- C4- causas e consequências do problema central.

D) Programação

- D1- definição da matriz operacional
- D2- propostas de ação X gerenciamento
- D3- definição do comitê de gerenciamento

1.5.1 - Operacionalização

II- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A) Apresentação da empresa-

A1- Características formais:-

Descrever e apresentar a empresa com suas:

- Características formais
- Nome da entidade completo e fantasia se houver
- Ano de fundação e localização
- Objetivos da empresa e regime de atendimento
- Número de atendidos e gênero
- Faixa etária dos clientes
- Nome dos mantenedores e registros legais.

A2- Área de atuação com suas atividades:

1- levantamento com todos os funcionários de todas as atividades desenvolvidas, gerando uma lista do que é feito por todos;

2- Apontar os pontos fracos e fortes de todos os Departamentos e de todas as atividades desenvolvidas, envolvendo todos os funcionários;

A3- Missão Institucional:-

Para que seja estabelecida a missão da instituição, dados de todos os funcionários deverão ser coletados, a sua visão e a resposta às perguntas:

» o que a empresa deve fazer?

» para quem ela deve fazer?

» para quê ela deve fazer?

» como ela deve fazer?

» onde ela deve fazer?

» qual a responsabilidade social que ela deve ter?

B) Análise de conjuntura - (Fatores externos de influência na empresa)

Para todos os aspectos de conjuntura que vamos analisar, devemos sempre definir as três premissas: pessimista, provável e otimista.

Aspectos Sociais

Listar os principais fatos voltados à área de atuação da empresa, ou seja, dos acontecimentos voltados à classe socioeconômica do seu público alvo.

Para cada fato listado, serão identificados os aspectos otimistas, prováveis e pessimistas.

Aspectos políticos, econômicos, culturais e religiosos - idem ao anterior.

Desta forma busca-se contextualizar a realidade da empresa e a visão da sua equipe com as questões conjunturais, garantindo uma análise aberta e dinâmica dos problemas que são enfrentados no dia-a-dia. O importante nesta fase são as discussões dos problemas e o registro dos fatos e da visão que expressa e entendimento da equipe em relação à conjuntura geral.

C) Diagnóstico:

C1 - A equipe de funcionários da empresa efetua a análise crítica sobre o atendimento e qual vem sendo a resposta sobre a demanda existente.

C2 - Questionam as atividades respondendo as seguintes perguntas:

As atividades desenvolvidas são as mais adequadas

As atividades desenvolvidas respondem as necessidades reais dos atendimentos

As principais dificuldades enfrentadas atualmente pela empresa são

Quais os fatores que hoje tem atingido direta e indiretamente a empresa

A empresa está integrada nos serviços públicos (Federal, Estadual e Municipal) de isenção de impostos e de cessão de área para a construção da sede própria.

OBS - após o levantamento dos pontos acima mencionados, pode-se verificar se as atividades estão dando conta da realidade local e regional.

C3 - Problema Central da Empresa

- De posse dos dados levantados até agora, eles serão identificados, dentro da realidade vivenciada hoje, e o problema central será definido.

- COMO IDENTIFICÁ-LO - de todos os problemas levantados, verificar se a equipe de trabalho da empresa tem condições de atuar sobre eles, buscando superá-los através da definição das operações para esta finalidade.

C4 - Identificação do problema central

- Listar as possíveis manifestações levantadas pelos membros da equipe de trabalho.

- Aqui se inicia a etapa do detalhamento dos elementos que compõem o problema central.

C5 - Identificar as causas e consequências

- Nesta etapa se quer chegar a compreensão do que é e o que envolve cada manifestação do problema central. Descrever para cada manifestação, uma causa e uma consequência principal.

D) Programação

D1 - as manifestações que a equipe de trabalho fez sobre o problema central, será transformada em ação. Esta ação terá que ser acompanhada de propostas que sirvam para solucionar o problema. Para tanto, cada ação deverá conter: Ação e Objetivo.

Além da ação e do objetivo, deverá também ser estabelecido os seguintes parâmetros: COMO FAZER, QUANDO FAZER, QUEM FAZ, INDICADORES DE EXECUÇÃO, RECURSOS NECESSÁRIOS

D2 - Das diferentes propostas de ação, devemos verificar a viabilidade de sua execução ou não.

PROPOSTA DE AÇÃO - é cada uma das propostas que deverão ser desenvolvidas nos próximos anos, com detalhamento real das condições de execução.

CAPACIDADE DE GERENCIAR - é como a equipe, através do seu conhecimento específico e do domínio sobre o problema, poderá fazer para resolver as questões.

GERENCIAMENTO - será a parte referente ao que a equipe controla muito bem e, as partes em que a equipe não consegue controlar; isto é, está fora de seu controle.

D3 – Comitê:

- O comitê deverá ser composto por elementos da empresa, com domínio sobre as questões aqui tratadas.

- Cabe ao comitê, assegurar o encaminhamento, o detalhamento e as execuções das propostas do planejamento.

1.5.2 - Definição da matriz operacional

Cada uma das manifestações levantadas para o problema central deverá ser transformada numa AÇÃO propositiva. Desta forma, parte-se dos problemas para as soluções, já que a matriz operacional é a busca dos meios para vencer as dificuldades estabelecendo metas seguras e serem atingidas.

MATRIZ: Ação → Objetivos

Cada ação terá um objetivo e as seguintes etapas:

Como	Quando	Quem	Indicadores	Recursos
Fazer?	Fazer?	Faz?	de Execução	Necessários.

CAPÍTULO II – EMPRESAS DO SETOR 2.5

2.1 Amparo Legal das Empresas 2.5

Segundo o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), o setor 2.5 é constituído por organizações com fins lucrativos que trabalham em busca de impactos socioambientais positivos e a transformação social. Nesse setor os lucros obtidos têm como prioridade o reinvestimento na empresa, nos seus colaboradores e no seu macro ambiente.

Esse setor não possui uma legislação específica, mas possui algumas normas que fazem com que consiga obter um maior espaço no mercado. Como exemplo, a lei nº 12.305/10 dos resíduos sólidos que fala sobre motivar o relacionamento entre os setores, fazendo com que cada um possua a sua responsabilidade, ou seja, todos contribuem para uma diminuição e reaproveitamento do lixo.

Outro ponto que também pode ser destacado é a ISO 26.000 que teve início no dia 1º de novembro de 2010 na Suíça e entrou em vigor no Brasil no dia 8º de dezembro de 2010, tendo como fator principal os fatores socioambientais nos processos decisórios e a responsabilidade pelos impactos no meio ambiente.

As parcerias públicas privadas – PPPs são outros fatores importantes dentro do setor 2.5, pois se trata de um modelo novo que busca um ciclo econômico que aumenta a reputação, criatividade, competência, entre outros fatores desde que todos possuam causas socioambientais.

2.2 Áreas de atuação das Empresas 2.5

As empresas do setor 2.5, se encontram em um intermediário entre a iniciativa privada e as Organizações Não Governamentais, e esse projetos encontram espaço para crescer, preenchendo as lacunas deixadas pelo governo e pelas empresas tradicionais.

Figura 1– Setor dois e meio



Fonte: blog.luz.vc

No Brasil, ainda não existem muitos levantamentos constantes, mas em 2011 houve uma pesquisa feita pelo Plano CDE (Um negócio social que busca equilibrar em seus projetos a rentabilidade com soluções de impacto social que auxiliem na melhoria da vida das comunidades das classes C, D e E) e seus parceiros internacionais que mostra que na época existiam pelo menos 138 negócios classificados no segmento 2.5, além de 60 incubadoras e 26 fundos de investimento. Hoje em dia, é possível dizer que esses números são maiores.

O setor 2.5 não possui uma área de atuação específica, mas segundo números do Jornal O Estado de São Paulo - Estadão, houve um aumento anual de 30% a 40% na procura por consultorias no Sebrae para abrir um negócio social. E essas consultorias mostram que o maior interesse por parte dos investidores é de abrir negócios principalmente nas áreas de saúde, educação, microcrédito, inclusão, gestão de finanças pessoal e meio ambiente.

Para a empresa, é a possibilidades de exercer seu papel com relação à sociedade. Para o empreendedor social, é o canal de fortalecer seu trabalho e projetar um maior impacto social. Para ambos, é um meio de agregar valores, técnicas, conhecimentos e recursos para um objetivo comum: O desenvolvimento social. (Lobo, 2002, p.3).

O setor de negócio social que chama bastante atenção é o que trata do meio ambiente, conhecido como setor Sócio Ambiental. É um ramo que tem muita importância pois além de poder render lucros para a empresa também ajuda a preservar o meio ambiente e até mesmo consertar danos que o ser humano causa constantemente no mundo.

Sustentabilidade quer dizer o reconhecimento de limites biofísicos colocados incontornavelmente, pela biosfera no processo econômico. Esta é uma percepção que sublinha o fato de que a primeira (a ecologia) sustenta o último (a economia), dessa forma, obrigando-o a operar em sintonia com os princípios da natureza. (Cavalcanti, (Org.), p. 38).

É claro que hoje em dia todas as empresas grandes têm responsabilidade social, mas uma empresa só pode ser considerada do setor 2.5 se visar o lucro, mas somente com ações sustentáveis que tem como meta ajudar o meio ambiente.

A responsabilidade social vem sendo assunto de interesse de muitas empresas. Começa a haver a percepção de que uma sociedade empobrecida, com renda mal distribuída, violenta, como a nossa, não é uma sociedade propícia para os negócios. Henri Ford, quando aumentou o salário de seus funcionários, queria ter uma sociedade que pudesse comprar seus carros e também pudesse ser mais justa. Os empresários começam a perceber (mas ainda em pouco grau) que uma sociedade deteriorada ameaça os próprios negócios e que não adianta demitir os funcionários, pois não terão quem compre, não terão uma sociedade justa. (GRAJEW, 2001, p. 56).

Com isso, é possível entender que o ramo Sócio Ambiental acaba sendo muito mais do que ajudar o meio ambiente, ele se torna uma oportunidade para que empresas tenham rentabilidade e conseqüentemente fazendo do mundo um lugar melhor.

Figura 2– Triângulo da sustentabilidade



Fonte: <http://www.mercadosdofuturo.com.br/>

CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO

3.1 Descrição da Empresa – estudo de caso

A empresa que será usada como exemplo é a Treebos, que é uma organização com origem no Espírito Santo e atua desde 2012. A empresa obtém sua renda com ideias sustentáveis, que visam gerar impactos sociais e ambientais.

Para conseguir ser uma empresa sustentável e também ter sua renda a Treebos criou um modelo inovador, que faz a junção da agricultura com a Internet e seus meios de comunicação. A ideia de negócio consiste em ceder um espaço para seu cliente plantar árvores frutíferas, a própria empresa planta e cuida das árvores para depois entregar parte da produção na casa de cada usuário e comercializar a outra parte. Com isso, o usuário da Treebos além de receber as frutas de sua árvore em casa ainda tem retorno financeiro.

Figura 3 – Layout do site da Treebos



Fonte: Treebos.com

O fundador da start-up pensou no diferencial de utilizar a tecnologia para criar um modelo de negocio que permite a cada usuário a partir do momento que fizer o seu cadastro no site adquirir uma árvore frutífera, acompanhar o seu desenvolvimento e também participar de uma rede social que poderá conhecer pessoas com ideias parecidas com as dele.

Figura 4 – a Treebos nas redes sociais



Fonte: Facebook.com

Quando o usuário faz o cadastro, a Treebos planta a árvore em uma área mais próxima de sua residência denominada Bosque do Futuro, sendo que o plantio é gratuito e é feito em até dez dias do momento do cadastro. Esses Bosques podem ser da própria empresa ou de parceiros donos de terras. O usuário pode visitar a árvore no bosque onde ela foi plantada, usufruir de todo o seu espaço e recebe uma foto atualizada dela a cada dez dias, por isso é possível dizer que os serviços prestados são confiáveis.

Figura 5 – Acompanhamento das árvores plantadas

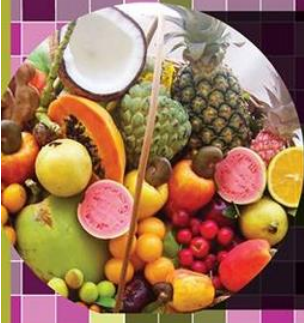


Fonte: Treebos.com

A Treebos também visa ter sua rentabilidade, por isso uma taxa deve ser cobrada aos seus usuários. Após 90 dias de ter a árvore frutífera plantada o usuário tem a opção de adotar a árvore em seu nome e pagar uma mensalidade de R\$ 79,90 ou então simplesmente não adotar e deixar que ela seja adotada por qualquer outro usuário da rede. E a adoção pode ser cancelada em qualquer momento, sem ônus para o usuário.

Figura 6 – Como funciona a empresa

Treebos – Justo para quem produz, saudável para quem consome e sustentável para o planeta!



PLANTE SUA ÁRVORE:

- Escolha um dos Bosques do Futuro e plante sua árvore.
- Veja sua árvore crescer através do site.
- Receba frutas em casa ou decida o que fazer com a produção.

RECEBA FRUTAS JÁ: Você não precisa esperar sua árvore começar a produzir. Assine também o Delivery e receba frutas vindas de pequenos produtores locais.

Fonte: Treebos.com

A empresa ainda permite que o dono da árvore seja o proprietário de toda a produção dela, decidindo o que será feito, se as frutas serão recolhidas in natura no Bosque, receber a polpa em sua residência, trocar frutas com outros usuários da rede e também recebê-las em casa ou vender as frutas em uma feira virtual da Treebos.

Figura 7 – Frutas sendo separadas



Fonte: Treebos.com

Figura 8 – Kits de Frutas da Treebos



Fonte: Treebos.com

Segundo Tiffany e Perterson (1999, p.65), os clientes só se interessam por um produto ou serviço se conseguirem encontrá-lo com facilidade em lojas ou na internet, com isso, os meios de entrega que a empresa utiliza são por meio de rotas limpas, utilizando meios de transportes já existentes, e não há adição de carbono. Isso é uma prova de como a empresa se preocupa com questões sociais e sempre toma atitudes sustentáveis sem se esquecer de utilizar o planejamento estratégico.

3.2 Os resultados alcançados

Tiffany e Perterson (1999, p.11) dizem que independente do porte da empresa é necessário um processo de planejamento para se chegar na direção correta. E para conseguir alcançar suas metas, a Treebos utiliza estratégias sustentáveis, redes sociais, foco na qualidade de vida dos clientes, mercado de carbono, etc.

Como a empresa visa ser sustentável, obtém seu crescimento de maneira lenta, dando foco às responsabilidades ambientais e sociais. Mas mesmo assim consegue expandir seus bosques e suas ideias pelo Brasil, e segundo o site da empresa tem a meta de ter ao menos um bosque em cada cidade do mundo com mais de 100 mil habitantes

3.3 Problema central da empresa

Cada empresa tem a sua cultura organizacional própria, sua filosofia e princípios de negocio, sua maneira e abordar os problemas e tomar decisões, seus padrões próprios de “como fazemos as coisas por aqui”, seus tabus, seus “nãos” políticos, seu próprio repertorio de historias que são contadas repetidamente para ilustrar os valores da empresa e seu significado. Estas crenças, comportamentos e pensamentos arraigados, padrões de pensamento, praticas comerciais e personalidade, definem a cultura de uma organização (THOMPSON JR. e STRICKLAND, p. 379).

O principal problema que pode ser relatado é o fato da empresa ter uma cultura diferente de outras organizações e ter ideias inovadoras que não são de fácil compreensão para o público. A exclusividade do serviço nas redes sociais também pode ser um impasse para atingir mais pessoas, porque não é fácil para uma empresa se manter no mercado funcionando como uma rede e ainda por cima com ideias sustentáveis.

Silva e Pereria (2011, pg.143) falam que inovações são atividades de longo prazo com a eficácia não garantida por sere baseadas em conhecimento inédito, e esse conhecimento é exatamente o que a Treebos teve para começa o projeto. Apesar de já ter um certo sucesso nas redes sociais, a organização deve continuar planejando e divulgando seu serviço da melhor maneira possível, pois caso contrário não conseguirá chegar em todo o mercado que é possível ser atingido no Brasil e no mundo.

3.4 Principais dificuldades de implementação do Planejamento Estratégico

Tiffany e Perterson (1999, p.357) deixam claro que deixar de planejar é um erro, pois é com o planejamento estratégico que uma empresa se prepara devidamente para enfrentar um futuro incerto. O planejamento estratégico não resolverá todos os problemas da Treebos, mas com certeza a tornará mais organizada e rentável.

A maior dificuldade que a Treebos pode enfrentar ao implantar o planejamento estratégico é dar prioridade em questões sustentáveis, como oferecer alimentos de qualidade para seus clientes, mas em contrapartida não ter muitos projetos de expansão a não ser em relação ao aumento dos bosques.

3.5 Proposta de adoção de medidas sustentáveis em outras áreas.

Segundo Silva e Pereria (2011, pg.160), a sustentabilidade se apoia na capacidade de inovação da empresa, e é necessário entender e atender às necessidades das pessoas e do planeta de forma harmoniosa diante das mudanças globais. A Treebos tem projetos de ampliar seus bosques de árvores frutíferas, chamados de 'Bosques do Futuro' em áreas devastadas para o plantio de manga, abacate, graviola e outras frutas. Tem também a intenção de fazer com que cada usuário comece a receber 10 quilos de frutas por mês.

Outra proposta da empresa é aproveitar os espaços vagos entre as árvores dos bosques e plantar outros tipos de árvores frutíferas para a venda no site. Com essas propostas, a Treebos conseguiu ser premiada em diversos concursos, inclusive foi considerado o melhor modelo de negócio social do Brasil pela Conferência Ethos.

3.6 – Como fazer a conscientização da população

Thompson e Strickland (2000, pg. 198) explicam que uma empresa que está no estágio inicial de formação tem grandes desafios de elaboração de estratégia. Assim como a Treebos, que além de iniciar suas operações, tem que se preocupar em contratar novos funcionários, construir novas instalações, planejar a produção de suas frutas de maneira correta, entre outras coisas.

Tudo isso ocorre porque é necessário ganhar a aceitação dos compradores, que no caso são os usuários da rede social criada pela empresa. Para isso, a organização deve utilizar sua ideia inovadora de negócio ao seu favor, e mostrar para as pessoas que apesar do mercado ser novo e pouco testado, é interessante investir nele, pois o dinheiro não será perdido e haverá retorno num prazo não tão longo.

A ideia de negócio da Treebos ainda é nova, a população ainda está conhecendo como ela funciona por meio das redes sociais, e é por esse meio que a empresa aproveita para conscientizar as pessoas, mostrando como funcionam as plantações das árvores, qual é e como funciona o pagamento mensal para suprir as despesas de adubo e veneno e também mostrar ao público quais as vantagens em adquirir uma árvore em um bosque da empresa. A Treebos usa na sua rede social por meio de frases e textos, motivos que mostram aos usuários que ao fazer parte dessa rede estará não só ajudando pessoas que receberão esses produtos, mas também

contribuindo para um futuro melhor do país, buscando um ar para respirar melhor, com maior qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No trabalho desenvolvido foi possível perceber como as empresas do setor 2.5 atuam e as diferentes formas que elas podem utilizar o planejamento estratégico para fazer com que suas ideias sejam executadas da melhor maneira e que o negócio seja rentável.

Durante o andamento do projeto, foi mostrado que não é necessário ser uma empresa do Primeiro ou do Segundo setor para ser rentável, e não é necessário ser uma empresa do Terceiro setor para fazer ações sociais e ambientais. Isso mostra como esse setor abrangente é dinâmico e pode abrir várias portas para novos entrantes e novas ideias que podem ser rentáveis e ao mesmo tempo ajudar e contribuir com a sociedade e o meio ambiente.

No caso estudado, a empresa Treebos mostrou como é possível ter um negócio desse tipo no Brasil, fazendo uma rede social em que os usuários dão sua contribuição ao meio ambiente plantando árvores frutíferas, mas também tendo seu retorno por meio das próprias frutas, retorno esse que pode ser a entrega das frutas na sua residência ou a venda delas em uma loja online na rede social.

Como são negócios que tem como ideal ajudar o meio ambiente ou outras causas sócias, às vezes não conseguem ter a rentabilidade necessária para se manter no mercado, com isso, a solução é a gerência do empreendimento utilizar o planejamento estratégico para que por meio dessas estratégias alcançar o maior número de pessoas e continuar ajudando o planeta de alguma forma.

Para negócios que visam ajudar o meio ambiente, é possível aproveitar os pontos positivos do modelo da Treebos e dar foco ao reflorestamento, que precisa ser explorado de alguma maneira para que sejam minimizados os impactos do ser humano na natureza. Se uma ideia como essa for implantada com o mesmo sucesso que a Treebos vem conseguindo com árvores frutíferas, seria uma grande contribuição para a diminuição da poluição no mundo e se as árvores forem plantadas perto de nascentes, a contribuição será também para evitar a falta hídrica.

Em suma, o trabalho teve sucesso em mostrar que não é preciso agir do mesmo modo que as empresas agem atualmente, com descaso ao meio ambiente, desperdiçando produtos, poluindo o meio ambiente e deixando de pensar em causas sociais. Algumas empresas se

preocupam demais em estar dentro das normas e regulamentos, mas não pensam em deixar um mundo melhor para as gerações futuras.

REFERÊNCIAS

- CABRAL, Eloisa Helena de Souza. Terceiro Setor: Gestão e controle social. SP. Saraiva 2007.
- CAVALCANTI, Clóvis. Meio Ambiente, Desenvolvimento Sustentável e Políticas Públicas. 4.ed. São Paulo: Cortez; Recife: Fundação Joaquim Nabuco, 2002.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. FATOR HUMANO E DESEMPENHO. Editora Pioneira, 1997
- GRAJEW, O. Responsabilidade Social nas Empresas. São Paulo: Atlas, 2001.
- LOBO, Flavio. Os pioneiros da mudança. Disponível em www.cartacapital.com.br, acesso em 18/07/2014.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999. São Paulo: 303 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas. São Paulo: Atlas, 2005.
- THOMPSON JR. A.A. ; STRICKLAND III, A. J. (2000) Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira.
- TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. Planejamento estratégico - Série para dummies. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PEREIRA, Adriana Camargo; SILVA, Gibson Zucca da et al. Sustentabilidade, responsabilidade social e meio ambiente. São Paulo: Saraiva, 2011.
- PINA, Vítor Manuel Dias Castro. Inteligência Estratégica nos Negócios. – São Paulo: Atlas, 1994.
- RODRIGUES, Maria Clotilde Perez. O Marketing e o Terceiro Setor: contribuições recíprocas. In: CAVALCANTI, Marly. Gestão Social, estratégias e parcerias :redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor / Marly Cavalcanti (organizadora). São Paulo: Saraiva, 2008.