PALLETIÊ: o plano é ser sustentável

Resumo
O caso se constrói como uma situação problemática, baseada em fatos reais em torno de um empreendimento especializado na produção de móveis de pallets, que buscava a adoção de uma perspectiva sustentável. No decorrer da narrativa são apresentados fatos e as suas consecutivas decisões que foram tomadas para resolver os problemas gerenciais em torno da Palletiê, dando ênfase a aspectos que se relacionam ao empreendedorismo, marketing e sustentabilidade, sendo que a última pode ser discutida em diversos sentidos.
Palavras-chave: Empreendedorismo; Sustentabilidade; Marketing.

Introdução

Era uma sexta-feira, 27 de novembro de 2015, Marcos caminhava um pouco apreensivo pelos corredores de uma Universidade Pública Cearense. Enquanto se dirigia ao auditório, lembrava-se da sua trajetória enquanto estudante de administração: amizades, parcerias, aprendizados. Quando estava próximo de chegar da entrada encontra-se com um de seus amigos.

- Hoje é o grande dia, né, Marcos? Como está?

- Pois é Sílvio, que dia! Não vejo a hora da banca avaliadora dizer que estou aprovado.

- Será uma honra para mim assistir sua apresentação. E antes que vá preciso te agradecer: o seu Trabalho de Conclusão de Curso é muito importante para a manutenção da empresa que você ajudou a criar.

- Eu sei Sílvio, como você pode perceber, tem muitas informações relevantes nesse plano de negócio que poderão te ajudar.

- É isso, meu amigo. Consultoria alguma poderia fazer uma pesquisa tão densa e com tanta propriedade como você fez, afinal...

- Isso mesmo, apesar de não ser mais parceiro da Palletiê creio que a ideia é boa e sustentável. Vamos em frente. Não estou mais na empresa, mas acredito no potencial que ela tem.

Encerram o diálogo e vão para a banca. Marcos apresentou o plano de negócio da empresa que ele tinha iniciado dois anos antes, e como resultado obteve a aprovação. Desta forma cumpria com seu último requisito para se formar como administrador. O plano poderia ir além de lhe auferir o título de bacharel, entretanto, a execução não dependia mais dele.

Até aquela data passaram-se dois anos e a Palletiê já tinha uma história para contar. Planos executados, parcerias criadas e desfeitas. A ideia era boa, ainda assim muitas perguntas vinham à mente, principalmente à de Sílvio: qual é o futuro da Palletiê? Quais rumos a empresa vai tomar? Seguindo os planos, a Palletiê poderia ser considerada uma empresa sustentável?

A Palletiê

A Palletiê Móveis Sustentáveis foi criada em 2013 e formalizada como Microempreendedor Individual – MEI, categoria escolhida pelas facilidades da constituição empresarial, com baixos encargos e procedimentos mais simplificados quanto à gestão contábil. A Palletiê é especializada na produção de móveis e decoração sustentáveis. Seus produtos são fabricados a partir de madeira reutilizada, o *pallet*, um estrado de madeira que tem a finalidade de servir na movimentação de cargas como elemento de otimização logística. Por ter um viés sustentável, a empresa buscava esses materiais nas empresas de logística da região.

O nome é originado da união da escrita e do som das palavras "*pallet*" e "ateliê", ambas escolhidas por representarem o conceito da empresa, uma vez que o "*pallet"* é o principal material utilizado pela empresa e a palavra "ateliê" foi escolhida por significar um lugar de trabalho para pessoas que tem o objetivo de criar. O logotipo, formado por caracteres com serifas - pequenos traços nas extremidades das letras - cores e estética, busca retratar o conceito do empreendimento (Figura 1).

Figura 1 – Logotipo da Empresa
Fonte: Acervo da Palletiê (2015).

A empresa está situada em Juazeiro do Norte/CE, polo comercial da Região Metropolitana do Cariri. A cidade fica a uma distância aproximada de 497 km da capital do estado, Fortaleza. Por contar com empresas de grande porte e de diversos setores, Juazeiro era tida como atrativa aos empreendedores, para instalação da Palletiê.

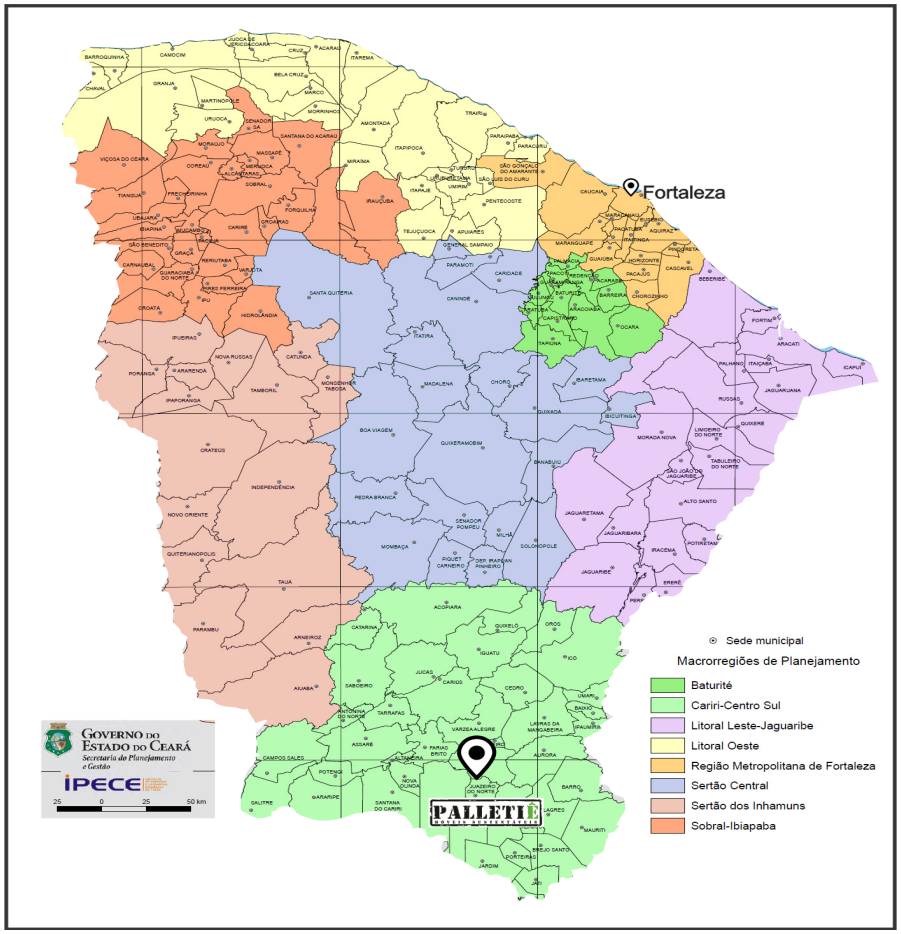


Figura 2 – A Palletiê no mapa do Ceará
Fonte: Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará – IPECE (2018).

Para começo de conversa

A empresa Palletiê ergueu-se da oportunidade de empreender. A ideia surgiu num curso ofertado pelo Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, em 2013, o Empretec.

Sílvio, também aluno do curso de Administração, gostava da ideia de empreender. Por isso, decidiu participar do treinamento oferecido pelo Sebrae. O Empretec tem metodologia de capacitação com duração de seis dias nos quais participantes são estimulados a ter visão empreendedora, aperfeiçoando as habilidades de negociação e de gestão empresarial. Além disso, aprimorar o planejamento para tomadas de decisões, ampliando as chances de resultados positivos do negócio foram ideais disseminados durante o curso.

Do outro lado, Marcos estava no Sebrae, não como aluno do curso, mas como estagiário. Ele tinha uma ideia que lhe parecia audaciosa, qualificaria até mesmo como um sonho. Então, durante o Empretec, teve a oportunidade de compartilhar sua ideia com um colega do curso de Administração, o Sílvio:

- Sílvio, eu vi que você tem interesse em montar um empreendimento, eu acho que tenho uma boa ideia.

- Estou disposto a ouvir boas ideias, vamos lá.

- Estou pensando numa empresa que una a lucratividade com a sustentabilidade.

- E como isso é possível?

- Falo no sentido de partir de um conceito de sustentabilidade para criar móveis projetados de pallets, que são estruturas geralmente descartadas, na maioria das vezes incorretamente, prejudicando o meio ambiente.

- Eu gostei da ideia, você acha que dá certo?

- Sim. Posso produzir, tenho o material, meu pai tem uma marcenaria e pode me ajudar nesse desafio. Tem o funcionário dele que poderia auxiliar também. E você, Sílvio, tem o conhecimento de gestão e uma rede de contatos muito boa!

- Negócio fechado meu amigo!

Com o fim da conversa, daria início a execução da ideia pelos empreendedores. A parceria entre Marcos e Sílvio foi concretizada em 2013. O primeiro ficaria responsável pela produção, pois tinha conhecimento do processo, enquanto o outro se responsabilizaria pelas demais atividades, em especial as vendas. Com tudo em acordo, o negócio entre os dois estava fechado, a empresa foi registrada no nome de Marcos, como empreendedor individual.

O Marketing em primeiro plano?

Implementar a Palletiê não parecia algo difícil. Os recursos financeiros iniciais não eram muito dispendiosos, pois a maioria dos materiais utilizados na fabricação eram descartados pelas empresas da região em que a Palletiê estava situada. Além disso, o maquinário utilizado para produzir as peças era do pai do Marcos.

- É hora de executar o plano! - Pensava Sílvio, ao refletir em como fazê-lo.

A ideia inicial foi divulgar a empresa nas mídias sociais. A primeira delas foi o Facebook. No início Marcos teve alguns problemas. Como ele mesmo julgou, praticou uma atitude irresponsável: postou fotos de produtos que não havia em estoque. A novidade atraiu o público, mas ele não teria como entregar, não naquele momento.

Era hora de alinhar a produção com a divulgação e resolver o impasse. Como decisão, as atividades ligadas à divulgação ficariam apenas a cargo de Sílvio, e Marcos se encarregaria da área de produção. Passado esse episódio, e tendo como cumprir com a produção de móveis

sustentáveis, volta-se à divulgação da Palletiê. Como determinação, a empresa teria participação em eventos públicos para torná-la conhecida na fabricação de móveis projetados a partir de pallets reciclados.

Tudo corria bem, com o apoio dos familiares e da rede de relacionamentos, Sílvio e Marcos iniciaram a produção e a venda dos móveis. Os sócios estavam conseguindo atender às expectativas dos clientes que buscavam exclusividade. Isso tudo aliado ao conceito de sustentabilidade ambiental.

Crentes na trajetória exitosa, em quesito de ideia e de oportunidade, os sócios da Palletiê inscrevem a empresa no Prêmio "Você Empreendedor". A premiação foi criada pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR) em parceria com o Jornal Diário do Nordeste para homenagear empresas cearenses que se destacassem no desenvolvimento econômico e sustentável de suas localidades.

Com essas novas possibilidades, já se planejava a transferência da produção dos móveis para uma sede própria. Os sócios começaram a investir em novos maquinários e ferramentas. A empresa estava construindo uma imagem e era vista com bons olhos por colegas e professores da Universidade. Era um exemplo de ideia que unia a sustentabilidade do negócio com a sustentabilidade ambiental. Mesmo com esse desempenho, conseguiria a empresa manter bons resultados? Despontava-se o questionamento.

Mudança de planos: parem as máquinas!

Nos meses iniciais do ano de 2015 o resultado do prêmio "Você Empreendedor" é divulgado: a Palletiê foi selecionada entre as empresas inscritas. Receberia em maio de 2015 a menção honrosa em reconhecimento pelas ações inovadoras e de sustentabilidade praticadas pela empresa no ano de 2014.

O que não era exposto é que a Palletiê estava passando por um momento turbulento desde o final do ano de 2014. A ideia era boa, disso Marcos tinha certeza. Ainda assim, acreditava que precisava repensar seu futuro profissional. Diante de alguns empasses, no final de novembro de 2014, convidou Sílvio para uma conversa:

- Sílvio, preciso falar contigo!
- Sim, Marcos, pode falar.
- Amigo, sei que o projeto da empresa está funcionando...
- Pois é cara, eu estou empolgado, até...
- Mas, acho que não tem como eu continuar.
- Como assim Marcos? Sua atividade é fundamental para que a empresa continue.
- Disso eu sei, mas preciso repensar algumas escolhas. Desde que iniciei não estou conseguindo me dedicar aos estudos como eu gostaria.
- Eu até te entendo, mas teria outro motivo? Digo, além disso? Pois é uma ideia boa, e até agora está sendo rentável. Estamos ganhando...
- Pra ser sincero contigo, sim. Eu me deparei com outros projetos que iriam demandar um tempo maior e, digamos assim, o que eu teria de recompensa seria mais vantajoso. Trabalharei menos para ganhar mais. E neste momento é o que mais preciso. Mesmo não estando presente na empresa, gostaria de continuar a escrever meu TCC sobre a Palletiê. Repassarei todos os resultados, porque acredito que vá te ajudar.
- Como você está decidido, e mesmo estando preocupado com o futuro da Palletiê sem a sua participação, estou de acordo.

Diante dos argumentos, não havia saída senão acatar a posição do parceiro. Agora Sílvio estava sem Marcos para coordenar a produção dos móveis. Com isso, se deparou com a necessidade de reavaliar as estratégias organizacionais para se adaptar à situação. A única

certeza que tinha era a de que precisava minimizar as ações de marketing em ajuste à capacidade produtiva nula. A ordem estava dada: parem as máquinas!

E agora Sílvio, qual é o plano?

Mesmo com aqueles problemas no setor produtivo da empresa, a notícia da premiação no "Você Empreendedor" deu um fôlego novo a Sílvio. Ele viaja em maio de 2015 para a capital do estado para receber a honraria. No percurso, pensava em como retomar as atividades, bem como refletia sobre a situação econômica do País.

Naquele momento o Brasil estava no auge de uma crise econômica, e Sílvio ponderava consigo: a Palletiê é uma ideia boa demais para ser descartada, principalmente agora que estava bem vista por conta da premiação. Mesmo sem muita certeza do que teria pela frente, desistir não estava nos planos.

Além da falta da produção, havia outras preocupações: os pallets estavam ficando mais difíceis de conseguir. Com a valorização da matéria-prima no mercado, as empresas da região passaram a vender o pallet, ao invés de doar. Seu custo oscilava entre 20 e 30 reais a unidade. A saída de Marcos também ocuparia a mente de Sílvio em encontrar uma sede nova para a empresa e mão de obra especializada, que transformasse pallet em arte, visto que ele não tinha a competência técnica de como produzir os móveis.

Em meio a esse turbilhão de preocupações, Sílvio recebe um convite: expor móveis produzidos pela Palletiê na 1ª Mostra Casa Cariri, em julho de 2015.

A proposta do evento era reunir os principais nomes da arquitetura e do artesanato regional. A mostra, realizada em Juazeiro do Norte, contou com quarenta ambientes decorados com objetos inspirados em inovação, cultura e sustentabilidade. Era um espaço ideal para a Palletiê ser vista e conhecida, ela só precisava de um plano...

É impossível produzir sozinho...

Sílvio sabia que a oportunidade era significativa: agregaria valor à marca da empresa e assim poderia atingir um público mais seleto, com maior poder aquisitivo. Diante da situação pensou: "é impossível produzir os móveis só, mesmo que eu tenha alguém que me auxilie, não conseguiria coordenar a produção, eu não entendo".

Havia algumas possibilidades em sua mente: gerenciar a produção, contratando profissionais que tivessem o cuidado em transformar aquele material, que para muitos seria lixo, em produtos conceituais destinados à um público cada vez mais exigente; ou, transferir a responsabilidade da produção para um novo parceiro, estabelecendo uma relação semelhante com a qual mantivera com Marcos.

A escolha foi buscar um novo parceiro. Ele deveria assumir as mesmas responsabilidades do anterior. Sílvio tinha urgência para montar os móveis para a Mostra Casa Cariri, o tempo estava se esgotando. Então, ele foi apresentado a Francisco Demontiez, que por coincidência (ou não) tinha como apelido as três últimas letras do nome da empresa: Tiê.

Tiê era nome de referência na produção de cenários artísticos no cariri cearense. Assim, Sílvio o convida para desenvolver um *parklet*, área de convivência para ambientes externos. Satisfeito com o trabalho, propõe tratar de parceria caso a participação na Mostra Casa Cariri gerasse bons negócios.

Os primeiros serviços feitos, logo na montagem da Mostra Casa Cariri foram para outros expositores que precisaram de móveis para compor o cenário. Durante toda a exposição a Palletiê pôde apresentar para o público visitante a sofisticação dos produtos feitos com madeira reaproveitada de *pallets* em harmonia com arquitetura regional.

Com a repercussão na mídia e o sucesso do evento, Sílvio e Tiê formalizaram a parceria na gestão da empresa Palletiê, possibilitando a reestruturação do setor produtivo e a

retomada do plano de marketing. Agora sim, a empresa parecia retomar as atividades como desejavam seus empreendedores. Seria por muito tempo?

Os planos para a empresa e para as pessoas podem não ser os mesmos...

Finalizava-se o segundo ano da empresa e Tiê era a segunda parceria com Sílvio. A marca desse novo momento para a empresa foi o aumento da capacidade produtiva. Tal situação fez com que houvesse a necessidade de contratação de três funcionários para manter o ritmo da produção.

Demontiez não tinha a mesma estrutura de montagem que Marcos, mas tinha o espaço para a produção. As máquinas foram chegando à medida que as peças iam sendo vendidas. A capacidade produtiva era boa, avaliava Tiê. Chegava a atender até 10 pedidos por mês, e se porventura, a produção tivesse que ser intensificada, contratavam-se outras pessoas (como prestação de serviços).

Tiê assumiu o registro da empresa e o setor produtivo. Quanto a Sílvio, continuava com as atividades relacionadas a vendas. Ele era responsável pelas ações de Marketing. A empresa se reerguia e o plano de negócio do Marcos - seu TCC - estava sendo finalizado: era a promessa de uma reestruturação da Palletiê.

O plano de Marcos, para a Palletiê

Já completava um ano que Marcos tinha se desligado da Palletiê. Em novembro de 2015, Marcos apresenta seu Trabalho de Conclusão de Curso a uma banca de professores na Universidade. Tratava-se de um Plano de Negócio com a proposta de uma reestruturação na empresa que ele criou.

No plano, propôs que a Palletiê passasse por um processo de expansão. Para isso, fundamentou-se em pesquisas sobre o setor de indústria de móveis e do mercado consumidor. A análise de mercado mostrou-se favorável ao plano pretendido. Nos dados apresentados constavam levantamentos sobre os principais fornecedores e concorrentes, detalhando os planejamentos estratégico e operacional. Apresentou também um plano de marketing e o plano financeiro.

Na cidade em que a Palletiê estava havia apenas um concorrente direto. Além disso, a análise demonstrava que a qualidade dos produtos do concorrente era inferior. No estudo em questão foi realizada uma pesquisa de mercado com potenciais clientes.

Diante do cenário obtido com o plano de negócio, Marcos define a visão da empresa: ser referência no cariri cearense na fabricação e comercialização de móveis sustentáveis e decoração no ano de 2016. Conquistar e manter a satisfação dos clientes, projetando ambientes inovadores através de móveis e decorações sustentáveis, remunerando adequadamente os proprietários, ficou estabelecido como missão da empresa.

A divulgação da missão, visão e valores da empresa, de acordo com Marcos ajudou a orientar as atitudes dos colaboradores, que são detentores de conhecimento, ajudando o negócio a alcançar resultados, reconhecidos como parte importante na trilha da sustentabilidade do negócio.

Novos planos, velhos planos, que planos?

A parceria entre Sílvio e Demontiez, a exemplo do primeiro plano, também não durou muito. Mais ou menos um ano depois se deu por encerrada, mais precisamente em julho de 2016. Diga-se que talvez outros planos levaram a essa decisão.

Sílvio tinha parcerias em outras empresas, além da Palletiê, também vistas como boas ideias. Ademais, compromissos acadêmicos e profissionais influenciaram no seu afastamento. Enfim, tornou-se difícil conciliar todas essas atividades. Diante disso, explica a Demontiez:

- A gente vende sustentabilidade e tem que crescer de forma sustentável. Até porque estamos num mercado extremamente novo, então tudo que fizermos será tendência. Não é fácil! A gente não tem uma referência a seguir, porque nós somos a referência. Ser inovador é muito bom, mas também é ruim porque é você quem dita as regras. Você tem que saber onde pisa. Isso é o complicado!

Recebidas tais recomendações, Tiê continua a produzir móveis e decoração de pallets na Região Metropolitana do Cariri. Problemas com escassez de matéria-prima ocorreram, mas foram superados, comprando das empresas o que antes era doado.

Dificuldades se fizeram presentes, mas não foram impeditivas para a realização de novos trabalhos: obras feitas para o Cariri Garden Shopping, o Kava Café, e a Casa Cariri, são alguns dos destaques evidenciados pela empresa. Um parklet, uma sala de espera e um bicicletário, respectivamente.

- Isso é bom devido à visibilidade. Esses trabalhos possibilitam demandas tanto de móveis quanto de objetos de decoração.

Por fim, Tiê enfatiza: “eu costumo trabalhar assim, foco no que quero fazer e dá certo. O foco em primeiro lugar. Focar e agir, criar”. Desta forma, faz jus a seu nome junto ao nome fantasia da marca que carrega: Palle**tiê**.

Anexos



Figura 3 – Exposição da Palletiê na Mostra Casa Cariri
Fonte: Acervo da Palletiê (2015).



Figura 4 – Palco de Pallets desenvolvido para cliente
Fonte: Acervo da Palletiê (2015).



Figura 5 – Stand da Palletiê na Feira do Empreendedor do Cariri 2015
Fonte: Acervo da Palletiê (2015).



Figura 6 – Participação da Palletiê na Feira do Empreendedor do Cariri 2015
Fonte: Acervo da Palletiê (2015).



Figura 7 - Exemplo de Parklet
Fonte: Acervo da Palletiê (2015).



Figura 8– Exemplo de Decoração com Pallet
Fonte: Acervo da Palletiê (2015).

Notas de Ensino

Sinopse do Caso

O caso se constrói como uma situação problemática em torno de um empreendimento especializado na produção de móveis sustentáveis. No decorrer da narrativa se elencam fatos e as decisões que foram tomadas para as devidas resoluções, destacando aspectos ligados ao empreendedorismo, marketing e sustentabilidade, sendo que a última pode ser discutida em diversos sentidos.

Fonte de dados

Os dados utilizados para a escrita desta narrativa é majoritariamente primário. Foram conduzidas entrevistas, a partir de roteiros semiestruturados, com os três envolvidos com a história da empresa no segundo semestre de 2017. Os nomes dos personagens apresentados no caso são fictícios, com exceção do atual gestor da empresa, Tiê. Fontes secundárias também foram utilizadas, principalmente o plano de negócio escrito por um dos parceiros da Palletiê. Sites, revistas e as redes sociais da empresa também foram consultados.

Aplicação

A discussão presente no caso traz *insights* de diversas óticas, e por isso, pode ser aplicada em momentos distintos e para diferentes abordagens teóricas. Destacam-se as discussões atreladas às disciplinas que discutem empreendedorismo, marketing e sustentabilidade em sua composição. Portanto, sugere-se que este caso é melhor destinado a cursos de graduação em Administração de Empresas, Marketing, Gestão Comercial, e cursos afins. Além disso, por sua discussão mercadológica, acredita-se que o caso pode ser, também, aplicado em disciplinas de cursos de pós-graduação *latu sensu* nas áreas de marketing, empreendedorismo e gestão de negócios.

Objetivos Educacionais

O objetivo educacional do caso é discutir aspectos de sustentabilidade adotados no processo de empreender da Palletiê. Assim sendo, recomenda-se que os alunos sejam estimulados a identificar conceitos e aplicações teóricas relacionadas às disciplinas, mais especificamente aspectos de identificação do tipo de empreendimento, tomadas de decisões na construção da

empresa, desenvolvimento de produtos e direcionamento de público-alvo. Com isso, elencam-se as competências que devem ser desenvolvidas nos alunos após o estudo do caso:

1. Identificar e relacionar os aspectos práticos trazidos pelo caso com a teoria associada à discussão;
2. Analisar as decisões tomadas pelos gestores da Palletiê;
3. Avaliar as decisões analisadas e apontar outras possibilidades de decisões, sempre amparado pelas teorias estudadas na disciplina.

Questões sugeridas

1. A Palletiê foi criada no intuito de trabalhar com *pallets,* com a reutilização de madeira, que era muitas vezes descartada, e por isso, associando a marca como ambientalmente sustentável. A empresa no ano de 2014 foi vencedora do prêmio "Você Empreendedor" pelas ações inovadoras e de sustentabilidade praticadas. Todavia, dada a conjuntura apresentada na narrativa, a Palletiê é sustentável? Justifique.
2. A partir dos fatos apontados no caso, comente os aspectos do processo empreendedor inerentes à empresa. Você consegue identificar erros no desenvolvimento da Palletiê? O que você faria de diferente?
3. Dentre os aspectos trabalhados no plano de negócio de uma empresa, há discussões inerentes ao composto mercadológico e, consequentemente, ao plano de marketing. Como você avalia as estratégias de marketing adotadas pela empresa, em especial analisando o ambiente de mercado em que ela está inserida?

Análise do caso e contextualização teórica

Uma decisão por empreender pode se dar por questões de necessidade e/ou de oportunidade (Dornelas, 2007), considerando os aspectos ambientais que circundam este processo. No caso em questão, a deliberação foi dada por oportunidade, quando se tinha a ideia de criar um empreendimento sustentável, utilizando uma matéria-prima de fácil acesso já que era descartada, e dentro de um espaço existente, assim os custos para a produção eram reduzidos. Por trabalhar com a reutilização de madeira, a empresa julgava-se dentro de um nicho sustentável ambientalmente. Todavia, não se pode considerar tais aspectos para assim caracterizá-la (Hussain, Rigoni & Orig, 2018; Thabrew, Perrone, Ewing, Abkowitz & Hornberger, 2017; Laczniak & Santos, 2010; Norman & MacDonald, 2004), quando devem ser suscitados resultados inerentes à performance nas esferas sociais e lucrativas, na perspectiva do *Triple Bottom Line* (3BL).

Dentro desse aspecto, existe uma pressão dos *stakeholders*, ou partes de interesse, para que as empresas sejam sustentáveis e, por isso, cobram informações delas, inclusive sobre suas operações (Hussain, Rigoni & Orig, 2018). Ainda considerando essa perspectiva, ter uma organização como sustentável implica considerar a representatividade de todos os interessados (Laczniak & Santos, 2010), contemplando a esfera social, no 3BL.

Ser sustentável é ir além de apresentar relatórios de desempenho social e ambiental (Norman & MacDonald, 2004) e para isso é necessário que haja uma avaliação de suas práticas. Esta poderia está inclusa numa metodologia que envolva um conjunto de medidas que se alinhe ao senso de responsabilidade social e ambiental da empresa, verificando-se ainda os aspectos econômicos relacionados à empresa (Thabrew et al, 2017). Assim, cabe apontar o *framework* sobre a sustentabilidade apresentado por Meng (2015) que a discute enfatizando a eficácia e a eficiência. Nesse sentido, ser sustentável é respeitar aspectos da ecologia, do ambiente, do consumo e do desenvolvimento sustentável. Para que uma organização seja eficiente, o desenvolvimento do negócio deve ser considerado numa

perspectiva em que os benefícios aumentam e os custos diminuem, retratando aspectos de produtividade. A eficácia é pensada como o processo e o padrão que os efeitos de uma organização podem causar a uma sociedade no tempo e no espaço em ela está inserida.O autor completa que uma empresa contribui para a sustentabilidade em dois aspectos: os benefícios que são ou podem ser gerados a longo prazo e/ou o bem-estar acumulado para as gerações futuras; e à igualdade distributiva desse bem-estar entre segmentos de mercado ou grupos de consumidores.

Pelo que se pode observar, visualizar a Palletiê como sustentável não é analisar apenas a matéria-prima com que a empresa trabalha, é voltar-se para todos os seus processos que envolvem a fabricação, a destinação dos resíduos, o tratamento interno e externo para com as pessoas envolvidas e se a empresa tem capacidade financeira para atuar. Percebe-se que a empresa teve boa aceitação de seus produtos. Todavia, a consecutiva troca de parceiros e a necessidade de adaptação e, consequentemente, de uma nova estrutura influencia para que ela não seja bem formatada. (*Fundamentos para resolução do primeiro questionamento*).

Quanto a sua formação, a Palletiê surge da oportunidade de empreender utilizando-se maquinários de outra organização, pertencente a um familiar de um dos parceiros. Talvez isso tenha acomodado-os e levando-os a não estruturar o negócio como deveria. O plano de negócio, considerado como uma importante ferramenta para planejar e administrar uma empresa, analisando aspectos que podem influenciar o seu desenvolvimento (Terribili Filho, 2014) só foi constituído após a empresa estar em execução de suas atividades, e ainda questionável, escrito por um ex-parceiro da empresa, que poderia ou não ser colocado em prática pelos atuais gestores. Ao passo que as análises e decisões apresentadas no plano de negócio feito para a Palletiê (não se distanciando da visão e dos interesses pessoais do autor), poderiam não corresponder com a necessidade da empresa, naquela época.

Nota-se uma fragilidade quanto à classificação e registro adotados pela Palletiê. A modalidade empresarial selecionada pela empresa foi a de Microempreendedor Individual (MEI), criada pela Lei Complementar n. 128, (2008) com o objetivo de formalizar os empreendedores que trabalham por conta própria. Para que se enquadre no perfil, o empreendimento deve ter faturamento anual de no máximo 60 mil reais, com ou sem funcionário registrado, legalizando-se como pequeno empresário enquadrado tributariamente no Simples Nacional. Quando se verifica, pelos produtos e pelas retiradas dos parceiros, como apresentadas no texto da narrativa, que o valor ultrapassa tal limite (*Fundamentos para a resolução da questão 2*).

Consoante ao que explica Terribeli Filho (2014) ao propor um planejamento da organização de se ater às questões de análises ambientais, que por sua vez compreendem a verificação dos aspectos que envolvem uma organização, sejam macroambientais (análises econômicas, sociais, culturais, demográficas, políticas, legais, ecológicas, etc.), operacionais (formado por público relevante que tem vínculo com a organização, como fornecedores, financiadores, consumidores, etc.) e interno (formados por pessoas que atuam dentro da própria organização) (Vasconcellos Filho, 1979).

Nesses termos, planejar a Palletiê enquanto organização é refletir sobre como ela deveria atuar em cada ambiente, de forma integrada, pontuando-se os aspectos referentes a uma discussão macro, como a discussão sobre sustentabilidade que envolve aspectos ecológicos, sociais e econômicos (Meng, 2015, Hussain, Rigoni & Orig, 2018). Pensar a empresa em um contexto amplo, delineando seus processos de adaptação ao ambiente é caracterizado como administrar estrategicamente (Castro Jr et al., 2014). Aqui delineia-se a maneira de como a organização deverá atuar, seus objetivos e metas, bem como sua missão, visão e valores.

Ao se aproximar de aspectos mais operacionais e internos, nota-se a relevâncias dos processos de marketing, tanto em seu planejamento quanto à sua execução (Rodrigues,

Muradian & Campomar, 2014). Segundo os autores, uma análise situacional se insere no contexto do plano de Marketing, em que o objetivo disso é entender claramente a situação presente da organização, do mercado em que ela está inserida, definir os caminhos a se percorrer no futuro, para que se definam as estratégias seguintes que deverão servir de apoio ao crescimento da empresa a longo prazo.

Durante a elaboração de tal plano, considera-se o público-alvo e sua eventual necessidade. Reflete-se sobre a entrega do produto a se destinar a ele, bem como traçam-se os planos de comunicação a serem adotados para possibilitar o acesso à informação do produto pelo cliente (Toledo, Campomar & Toledo, 2006). Estabelecer um plano de marketing, consiste em analisar a empresa e o ambiente em que ela está inserida (Rodrigues, Muradian & Campomar, 2014). Assim, cabe identificar e analisar os aspectos que compõem todo o ambiente organizacional (Vasconcellos Filho, 1979).

De modo geral, pode-se dizer que houve controvérsias dentro da Palletiê, entre os parceiros da organização. O episódio inicial aponta para ações de marketing voltadas a propagandas que atraíram o público. Contudo, não havia produção suficiente para atendê-lo, bem como a definição clara do público a ser atendido pela empresa. Com o passar do tempo, isso foi se delimitando. Outros problemas ocorreram, como a escassez de matéria prima, que passaria a ser comprada, o que levantava discussão sobre os aspectos de sustentabilidade (financeira e ambiental) da empresa. De todo modo, ressaltando perspectivas de eficiência e eficácia organizacional, a empresa precisa existir, ser rentável e gerar um retorno positivo à sociedade para que seja sustentável. (*Fundamentos para a resolução da questão 3*).

Roteiro para discussão

A discussão do caso, inicialmente, considera sua aplicação em turmas de graduação. Entretanto, além do tempo, não há limitação do uso da atividade em níveis de pós-graduação. Destarte, sugere-se que se aplique esta ferramenta pedagógica em tempo de duas e quatro horas-aula, conforme orientações de Silva e Bandeira-de-Melo (no prelo). Para a aplicação das atividades, têm-se as seguintes recomendações:

1. O docente deverá disponibilizar o caso para os alunos, de modo mais conveniente e em tempo hábil (como em ambiente virtual, por exemplo), sem as notas para ensino.
2. Cada discente deverá ler o caso, individualmente. Nesta etapa, o docente poderá solicitar ao aluno para que ele selecione palavras desconhecidas e pesquisar a respeito delas, para melhor entendimento. Caso a situação anterior não aconteça, o aluno deve, então, selecionar as palavras que mais o chamem a atenção. Essa atividade deve ser realizada extraclasse.
    a. A critério do docente, deve se solicitar que o aluno elabore um relatório, contendo no mínimo uma lauda, sobre o caso e leve para posterior debate em sala de aula.
3. Em sala de aula os alunos devem ser dispostos em pequenos grupos de 3 (três) a 5 (cinco) participantes. Eles discutirão o tema do caso e deverão buscar ideias/*insights* a respeito dos dilemas/questões problemas apresentados.
4. A partir disso, os alunos, em grupo, deverão elaborar um relatório destacando os principais pontos de debate e a resolução das questões apresentadas, a ser usado como base para a discussão do grande grupo.
5. A última parte da discussão consiste no debate com o grande grupo, de forma com que as ideias possam ser trocadas e apreciadas pelos pares. Nesse ponto, com o auxílio do docente, os aspectos teóricos devem ser relacionados com as ações práticas/tomadas de decisões postas no caso.

a. O limite de tempo da apresentação para cada grupo fica a critério do professor. Todavia, acredita-se que 5 (cinco) minutos sejam suficientes, observando, inicialmente, o tamanho da turma e, posteriormente, a quantidade de grupos formados. É viável que o docente informe a cada equipe, antes do preparo do relatório, a quantidade de tempo que eles terão para apresentação de suas respostas.

Sugere-se que o professor estimule os alunos a pesquisar informações sobre os tipos de empresas, isto é, modalidades empresariais, para uma melhor análise. Além disso, os alunos poderão buscar entender o processo de fabricação de móveis de *pallets*, visualizando aspectos de sustentabilidade na produção. Cabe ressaltar, assim, como discutido nas análises do caso, que não há destaque apenas para a sustentabilidade ambiental, mas de todo um complexo mercadológico, como do próprio negócio, que envolvem muitas decisões gerenciais.

Quanto à estrutura da aula, recomenda-se que:

1. Nos momentos iniciais, o professor oriente os alunos sobre toda a atividade referente a resolução do caso (5 minutos).
2. Os pequenos grupos sejam formados (por sorteio, ou outro método selecionado pelo professor) e o caso discutido por eles (30 minutos).
3. Leitura das respostas constantes nos relatórios dos pequenos grupos (5 minutos por grupo).
4. Discussão no grande grupo (30 minutos).
5. Encerramento, pelo professor, e considerações finais sobre o caso (20 minutos).

A proposta da estrutura de aula leva em consideração uma proposta de 2h/aula, ou seja, 120 minutos. Caso o professor disponha de 4h/aulas, sugere-se que o tempo de cada etapa seja dobrado. De todo modo, a configuração da aula, bem como da duração de cada etapa, podem ser alterados de acordo com as necessidades específicas de cada turma em que for aplicado.

A aplicação deste caso poderá ser utilizado como procedimento avaliativo aos alunos. Se assim o docente optar, elencam-se alguns critérios que podem ser utilizados para atribuição de nota, observadas as competências que buscam-se atingir com a aplicação do caso:

1. Envolvimento na discussão dentro do pequeno grupo (10%).
2. Participação nas decisões/resoluções das questões (10%).
3. Interatividade com os demais membros do grupo (10%).
4. Produção de material para suporte às discussões no grande grupo (10%).
5. Qualidade do parecer final (10%).
6. Assertividade na resolução do caso (25%).
7. Capacidade de relacionar as discussões do caso com a teoria estudada na disciplina (25%).

A atribuição de escores para cada item avaliado é posto como sugestão e pode ser alterado de acordo como melhor julgar o professor.

Referências

Castro Júnior, D., Silveira-Martins, E., Miura, M., Schiavoni, M., & Deluca, M. (2014). Consignação de estratégias a partir da análise ambiental: um estudo de caso do grupo JAN

Bebidas. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia, 4*(2), 143-154. https://doi.org/10.22279/navus.2014.v4n2.p143-154.193

Dornelas, J. C. A. (2007). *Empreendedorismo na prática: mitos e verdade do empreendedor de sucesso*. São Paulo: Campus.

Laczniak, G. R., & Santos, N. J. C. (2011). The Integrative Justice Model for Marketing to the Poor: An Extension of S-D Logic to Distributive Justice and Macromarketing. *Journal of Macromarketing, 31*(2), 135-147. 10.1177/0276146710380224

Lei complementar n. 128, de 19 de dezembro de 2008. (2008) Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, altera as Leis nos 8.212, de 24 de julho de 1991, 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil, 8.029, de 12 de abril de 1990, e dá outras providências, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União, Brasília, DF: Presidência da República.

Hussain, N., Rigoni, U., & Orij, R. P. (2018). Corporate governance and sustainability performance: Analysis of triple bottom line performance. *Journal of Business Ethics, 149*(2), 411-432. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3099-5

Meng, J. (2015). Sustainability: A framework of typology based on efficiency and effectiveness. Journal of Macromarketing, 35(1), 84-98.

Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of "Triple Bottom Line". *Business Ethics Quarterly*, *14*(2), 243-262. https://doi.org/10.5840/beq200414211

Rodrigues, D. B., Murandian, M. B de A., & Campomar, M. C. (2014). A análise da situação no plano de marketing: comparando abordagens. *RIMAR – Revista Interdisciplinar de Marketing, 4*(2) 49-58.

Silva, A. B.; Bandeira-de-Mello, R (no prelo). *Aprendendo em Ação: a utilização de Casos para o Ensino na Administração*.

Thabrew, L., Perrone, D., Ewing, A., Abkowitz M., & Hornberger, G. (2017). Using triple bottom line metrics and multi-criteria methodology in corporate settings. *Journal of Environmental Planning and Management*, *61*(1), 49-63. 10.1080/09640568.2017.1289900

Terribili Filho, A. (2014). Escopo de projeto para a criação de plano de negócios. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, 7*(1), 30-55. http://dx.doi.org/10.19177/reen.v7e12014p.29-55

Toledo, L. A., Campomar, M. C., & Toledo, G. L. (2006). Planejamento de marketing e confecção do plano de marketing: uma análise crítica. *Organizações & Sociedade*, *13*(37), 47-68. https://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302006000200003

Vasconcellos Filho, P de. (1979). Análise ambiental para planejamento estratégico. *Revista de Administração de Empresas, 19*(12), 115-127.