

ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA NA PÓS-MODERNIDADE: A SUSTENTABILIDADE EM QUESTÃO

COUTO, Geórgia Cristina Neves¹
VASCONCELOS, Jade Couto²

RESUMO

A sociedade atual, denominada de pós-modernidade, é marcada por uma nova forma de viver e de atuar, onde há profundas transformações, principalmente no que se refere à forma de produzir. A Administração é reflexo desse novo modelo social, que tem a tecnologia como princípio fundamental a organização é formada por redes e a globalização o modelo principal para o desenvolvimento dessa sociedade. Objetivou-se identificar e analisar os princípios da gestão administrativa que possibilitem a efetivação de uma empresa vinculada a valores da pós-modernidade, e também, buscou-se, descrever como os fundamentos da pós-modernidade implicam na gestão administrativa; analisar um modelo de gerenciamento baseado nos princípios da sociedade pós-moderna; e ainda, verificar se a empresa está voltada apenas a uma eficiência econômica e produção da mercadoria, ou busca uma eficiência social e desenvolvimento sustentável. Para isso foi necessário um estudo de caso, com pesquisa documental, usando como instrumento de pesquisa as mídias sociais. Assim, a organização analisada, mesmo dentro de todo esse apanhado de inovações, ainda não conseguiu ajustar, de forma mais concreta, o seu gerenciamento econômico com a ampla utilização da tecnologia, juntamente com projetos ambientais mais abrangentes, para proporcionar uma melhor justiça social.

Palavras-chave: Pós-modernidade. Administração. Sustentabilidade. Globalização. Justiça Social.

INTRODUÇÃO

Atualmente, a sociedade vem passando por constantes transformações, principalmente no que se refere ao campo da tecnologia, análises ambientais e controle econômico. Visto isso, é perceptível que as pessoas estão mudando sua forma de pensar e de ver o mundo, buscando romper as características tradicionalistas que, até hoje, prevalecem como certezas. Os modelos tradicionais de gestão têm tido dificuldades em contemplar todas as necessidades da sociedade atual com um novo modo de viver e uma nova forma de analisar a realidade.

A literatura atual tem sinalizado a importância de se debruçar sobre novos olhares ao estudo das organizações e sua gerência. Nesse sentido, essas teorias fundam novas perspectivas para as áreas que vêm caminhando sobre o mesmo campo de ideias, a Administração é uma dessas áreas que está iniciando o processo de modificação tanto dos conceitos, quanto da atuação, e assim, manter o modelo clássico não garante certeza e retorno para a organização.

¹ Prof^a da Faculdade de Ilhéus; Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente – Universidade Estadual de Santa Cruz/UESC; Especialização em Metodologia do Ensino – CEFET/BA; Graduada em Ciências Sociais-habilitação em Antropologia – Universidade Federal da Bahia/UFBA.

² Graduada em Administração – Universidade Estadual de Santa Cruz/UESC; Especialização em Gestão Empresarial – Faculdade Madre Thais.

Dessa forma, é importante salientar que o novo existe para retrabalhar questionamentos tradicionais. Complementando essa ideia, Drucker (1993) afirma que uma sociedade dentro desses novos parâmetros, ou seja, uma sociedade que ele denomina de pós capitalista, não vai contra o próprio capitalismo, apenas é uma nova forma deste modelo econômico.

No que diz respeito ao panorama contemporâneo, é importante destacar um crescimento da utilização maciça das tecnologias e conexões em rede, da mudança dos padrões de trabalho, da globalização, da modificação do modelo capitalista, dos problemas ecológicos que se exacerbaram, entre outros. Nesse panorama, onde a racionalização fundou suas bases, nos dias atuais, as teorias de cunho apenas racional, já não contemplam mais as necessidades da sociedade, pois não respondem mais às demandas desse novo modelo social.

Nesse contexto, as organizações atuais precisam compreender essa nova forma de viver, para retrabalhar sua maneira de atuação gerencial. Para Maffesoli (1999), esse novo modelo teórico busca a redução da dicotomia entre a razão e o sensível, denominado por ele, de hiper-racionalidade, ou seja, uma forma de conhecimento que enfatize os parâmetros considerados pela ciência racionalista como secundários: a emoção, a subjetividade e o frívolo.

Foi fundamental discutir a importância da sustentabilidade nas empresas, esse conceito foi aqui delineado a partir do tripé: tecnologia, economia e meio ambiente, embasado na justiça social. Assim, o grande desafio dessa nova sociedade pós-moderna é re-conceituar os modelos de interação entre o homem e a natureza. No entanto, em tempos de globalização, em que os recursos naturais são fetichizados e legitimados em favor do capital, certamente tornar-se-á difícil a incorporação de um modelo de sustentabilidade, seja ele local ou global, que minimize os impactos e proporcione uma ampla justiça social.

Nesse sentido, a ideia de um desenvolvimento sustentável vai se consolidando a partir do tripé, e as organizações contemporâneas precisam imperativamente se ajustar a esse projeto que o capitalismo tenta adequar para não parar de produzir, porém, na prática, a existência de dois modelos antagônicos se torna difícil de coadunar com a gestão empresarial tradicional, ou seja, como produzir para um mercado global sem gerar impactos socioambientais e construir a responsabilidade para a justiça social.

A partir do estudo e da análise de diversos autores que tratam do tema da pós-modernidade, buscou-se categorizar um modelo que representasse uma empresa com características pós-modernas e assim, procurou-se verificar, dentro da lista de empresas da cidade de Ilhéus-BA que estão catalogadas pela rede da Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), uma organização que estivesse dentro dos parâmetros definidos por essa

pesquisa, porém, foi percebido que através da lista da FIEB, na região, não há uma empresa que se adeque totalmente a esses padrões estabelecidos.

Foram excluídas da pesquisa as organizações com estrutura burocrática clássica e que trabalhem com um produto também tradicional na região, como por exemplo, cacau e montagem de computadores. Entretanto, a partir de buscas na internet, encontrou-se uma empresa que apesar de não constar no catálogo procurado, atende aos pré-requisitos necessários para o desenvolvimento da pesquisa que são: empresa com estrutura horizontalizada, com trabalho em rede e com um produto com um diferencial de mercado.

Para tanto, buscando melhor compreender o campo teórico da pós-modernidade na prática cotidiana de uma empresa, desenvolveu-se o seguinte problema de pesquisa: Como a pós-modernidade pode contribuir para efetivação de uma empresa sustentável?

Como respostas prévias a esse questionamento, foram formuladas as seguintes hipóteses:

- A sociedade pós-moderna requer novos olhares sobre a gestão empresarial e o meio ambiente, dessa forma, há a viabilidade de uma gestão de sucesso com a modificação da administração tradicional da empresa e a inserção do modelo de gestão baseado na sustentabilidade ambiental, tecnológica e econômica.
- A gestão empresarial pós-moderna baseada no tripé da sustentabilidade ainda é secundária no plano de ação da empresa, então, a visão administrativa tradicional, será sempre predominante.

Assim, objetivou-se identificar e analisar os princípios da gestão administrativa que possibilitem a efetivação de uma empresa vinculada a valores da pós-modernidade. Para tanto, a pesquisa foi embasada teoricamente em quatro autores, sendo eles, John Elkington, Michel Maffesoli, Manuel Castells e Fernando Almeida.

MATERIAL E MÉTODOS

A necessidade de maior flexibilidade metodológica que abarque não só dados numéricos, é fundamental quando se está estudando ações sociais. Por esse motivo, o trabalho que ora se esboça é de cunho qualitativo, que segundo Haguette (1987, p. 55) “os métodos qualitativos enfatizam as especificidades de um fenômeno em termos de suas origens e sua razão de ser”.

O conteúdo da pesquisa é resultado de um aprofundado embasamento teórico, e de uma análise documental de caráter descritiva. Para Macedo (2010, p.107), esse tipo de análise: “Constitui-se um recurso precioso para esse tipo de investigação, seja revelando novos aspectos

de uma questão, seja aprofundando-a”. Ainda para esse autor, a utilização de documentos para realizar uma pesquisa é uma vantagem, pelo fato de que são fontes estáveis.

Para Santos A. (2000), a pesquisa documental utiliza de diversas fontes, tais como notas, diários, informativos, arquivos, entre outros, na qual se tornam bases complementares para o processo investigativo. É preciso um aprofundamento científico com base nas teorias de livros, revistas, publicações periódicas, entre outros, do assunto para a melhor compreensão no que se refere ao tema em questão.

Como expressão da sociedade contemporânea, a internet é uma das ferramentas fundamentais para obtenção de documentos que foram fartamente utilizados nessa pesquisa. Foram utilizados como referência, o site oficial da empresa, entrevistas dos fundadores em páginas *online*, sites que tratam da temática empresarial, *blogs* e algumas redes sociais.

Após a obtenção dos dados documentais, foi construído um quadro, servindo como instrumento para organizar as ideias e as características da empresa, com intuito de realizar o cruzamento entre os dados documentais da pesquisa e o campo teórico. Este elenca informações fundamentais para analisar uma empresa pós-moderna em relação à empresa tradicional clássica. Depois de elencados esses dados, foram criadas palavras-chave referenciais para melhor analisar as características da empresa estudada, criando uma representação desta empresa e categorizando-a nos parâmetros da pesquisa. Esse quadro sinóptico foi fundamental para melhor visualizar as diferentes informações obtidas e assim, concluir o perfil da empresa estudada, assim como, servir como referência para análises de perfil de uma empresa em relação à pós-modernidade.

Quadro 1 – Quadro sinóptico para análise de modelo de gestão empresarial

EMPRESA COM ADMINISTRAÇÃO TRADICIONAL	EMPRESA COM ADMINISTRAÇÃO PÓS-MODERNA
Burocracia clássica	Modelo horizontal em rede
Taylorismo	Alto uso de tecnologia
Paradigma funcionalista/sistêmica	Ética da estética
Sociedade capitalista	Sociedade pós-capitalista
Homem organizacional	Homem social
Prevalência mecânica	Prevalência virtual
Despreocupação com recursos naturais	Preocupação ambiental
Capitalismo clássico	Tripé da sustentabilidade

Fonte: Criação própria

Visando observar o espaço físico e de produção da empresa, foi solicitada a realização de uma visita às instalações desta que, de pronto, foi atendida. Assim, a empresa estudada foi escolhida pelo fato de ser uma organização local, com amplitude nacional e que atendeu a princípios de uma indústria que trabalha com produtos que têm características dessa nova sociedade, a sociedade pós-moderna, e que traz uma linguagem característica desse novo modelo, como por exemplo, vasta utilização da mídia e de redes sociais, assim como um forte vínculo com a comunidade ao seu entorno.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ilhéus-BA, cidade marcada pela história do coronelismo e pela cultura de mercado do cacau, nos dias de hoje, há muito mais do que apenas o monopólio do *fruto de ouro*. Há também a cultura pelo turismo que é muito marcado no local, principalmente pelas obras de Jorge Amado, assim como, a iniciativa voltada ao desenvolvimento na área industrial.

Nesse contexto, surge uma empresa com características singulares, voltada a um ramo diferenciado na região que anteriormente abrangia basicamente empresas de tecnologia e cacau. A organização em questão desponta como pioneira no segmento de cosméticos inicialmente para atingir os públicos A e B, porém a partir da aceitação e do consumo por parte de outros grupos, a empresa ampliou sua rede de consumidores visando agregar esse novo público. Para Almeida (2007), atualmente, os gestores buscam atender ao mercado formado pelos ricos, porém, existe um outro tipo de mercado em abrangência, de classes mais pobres dos países em desenvolvimento, na qual as pessoas buscam esses tipos de produtos oferecidos, inicialmente, ao público A, e as empresas estão se adequando a esse novo tipo de atendimento, pois o outro mercado, de ricos, já está saturado.

Antes de se pensar a empresa, havia o desejo do trabalho com essências, porém, voltado ao marketing olfativo, visto que, a área de atuação da idealizadora era design de moda. Em entrevista a um site a empresária afirma: "Na época, poucos estabelecimentos conheciam o marketing olfativo e eu falava para os empresários sobre a importância desse recurso sensorial de aromatização de loja para estreitar o vínculo com o cliente." (RODRIGUES, *online*)

E foi nesse contexto que se percebeu a necessidade e o desejo da região para essências voltadas ao ambiente, entretanto, as fragrâncias iniciais eram puramente artificiais e com aromas tradicionais. A partir da percepção de que o marketing olfativo poderia se tornar algo mais em termos de perfumaria, surgiu a ideia da empresa para trazer sensações ao público de

forma inovadora, inicialmente para o ambiente, e atualmente para toda a linha *corpo, mente e ambiente*, com base nos cheiros da Mata Atlântica e principalmente, cascas e folhas.

É nesse âmbito que surge, em 06 de abril de 2002, a empresa em questão, voltada a três vertentes: patrimonial, industrial e distribuição. Ela nasce da necessidade e do desejo de duas pessoas em trazer um diferencial para a região, além disso, é resultado da união desses dois indivíduos que tem personalidades diferentes, sendo uma mais racional, voltada ao mercado e a outra, voltada ao sensorial, sinestésico. A parceria fez a empresária enxergar a capacidade efetiva de seu negócio. “Ele impôs uma programação que eu não estava acostumada. A única coisa que me pediu foi que continuasse fazendo o que estava dando certo, que era vender os aromatizantes e treinar novos vendedores”, relatou a empresária (ZUINI, *online*).

Atualmente, é considerada a maior empresa de cosméticos da Bahia, com crescimento anual de aproximadamente 40%, porém não há nenhum tipo de certificação, sendo um ISO (Organização Internacional para Padronização) ou derivados, entretanto, já agrega vários prêmios de destaque em diversos programas por todo o país, nos âmbitos da empresa, do produto, do social e de gerência, entre outros.

Localizada fora do polo industrial de Ilhéus, a empresa, em sua própria imagem, já expressa o perfil do seu produto, visto que, o ambiente físico reporta a essência do que o produto pretende passar ao consumidor. Inserida em um ambiente rural, a empresa está fincada no meio da mata atlântica, tanto no que se refere a vegetação típica da cidade e das fazendas, assim como, a cor da fábrica que foi escolhida não destoando desse universo da terra argilosa, pois possui um tom terracota, além disso, a sala de atendimento tem um aspecto rústico no que se refere aos móveis e decoração, caracterizando ainda mais essa sensação natural. Entretanto, a escolha da localização não foi intencional, mas por oportunidade, visto que, a fazenda na qual está inserida é patrimônio de um dos sócios.

A área total da fazenda na qual a indústria está inserida é de 15 hectares, sendo que a empresa utiliza, até o momento, 1,5 hectare, o restante sendo de área verde e produção de cacau. Dentre esses hectares de utilização, há a separação em quatro blocos, somando 7.000 m² de área construída, sendo um bloco para o setor administrativo, outro bloco para o setor jurídico, outro para área da produção e o último, para uma espécie de área de integração.

Em termos de atuação no mercado, a empresa possui poucas lojas próprias e as demais que, hoje em dia, já passam das 100, são franqueadas e estão por quase todo território nacional, faltam apenas dois estados para complementar a presença das lojas em todas as localidades do país, que são Amapá e Tocantins, “De lá para cá, as instalações se modernizaram, o mix de produtos cresceu e a fazenda ganhará, no próximo ano, uma nova unidade fabril para atender

ao projeto de expansão da marca, que planeja fechar 2017 com 150 lojas.” (JACOBINA, *online*).

A rede tem dois modelos de negócio. O slim (que são lojas de rua) e loja conceito (abertas em *shopping*), segundo a empresária, "Nosso foco são shoppings centers, mas começamos a investir também em lojas menores e de rua para superar a crise e estamos conseguindo bons resultados." (RODRIGUES, *online*). A maneira de escolha das possibilidades de aceitação das franquias nos municípios brasileiros é feita a partir de uma prévia análise de dados econômicos do local e da região, como por exemplo o PIB e PIB de serviços da cidade, a partir dessa análise que são construídas as metas para essa possível loja (GOIS, *online*).

Esse fator é de extrema importância para o desenvolvimento da empresa, visto que, expande sua marca por todos os locais, além de abranger sua rede de conexões com o mercado nacional. Há a proposta de expandir para o exterior, entretanto, outros projetos estão à frente das necessidades da organização. Pois, segundo entrevista um dos empresários afirma que

“Tudo é calculado passo a passo, ancorados em três regras básicas que restabeleceram no começo do negócio: não antecipar duplicatas, não descontar cheques e tomar empréstimo apenas para aquisição de maquinário e edificações, cresceram de forma segura e fizeram desse lema um mantra. [...] Até hoje, todos os passos são planejados. ‘Fico com a parte comercial, de abertura de novos mercados, enquanto [o outro sócio] encarrega-se de pensar a empresa, calcular os próximos passos, dar essa roupagem moderna, desde as embalagens até o lançamento de novos produtos’”. (JACOBINA, *online*)

A base da empresa é toda na cidade de Ilhéus, mas com polos administrativos em Salvador-BA, como por exemplo o escritório de marketing. Além desses polos administrativos, a primeira loja da empresa também está na cidade de Salvador, mantendo seus padrões estéticos para todas as lojas, desde o surgimento da primeira. O que mais chama atenção nessas lojas é a característica rústica com um aspecto dos antigos boticários, que dá suporte a conteúdos refinados, havendo uma fusão entre o rústico, que representa o natural, e o produto sofisticado, que enfatiza seu público alvo. Maffesoli (1999, p. 14) afirma que:

A pós-modernidade seria essa mistura orgânica de elementos arcaicos e de outros um pouco mais contemporâneos. [...] Como uma colcha de retalhos, a pós-modernidade é feita de um conjunto de elementos totalmente diversos que estabelecem entre si interações constantes feitas de agressividade ou de amabilidade, de amor ou de ódio, mas que não deixam de constituir uma solidariedade específica que é preciso levar em conta.

Ainda em relação às lojas, a empresa criou uma essência específica para remeter a ideia do lugar, enfatizando ainda mais o uso do marketing olfativo muito utilizado por essa organização. Essa ideia é para marcar o local e remeter ao público sensações que lembrem essa loja e, conseqüentemente, a ideia trazida por seus produtos. O conceito surgiu a partir de uma história interessante relatada pelo autor:

Certa vez, recebi um telefonema de uma pessoa que comprou nosso produto e usava no box dele no Mercado Modelo. Ele gostaria de vender o nosso produto. Eu não disse não – eu nunca digo não. O fato dele querer vender o meu produto era um motivo de orgulho. E pensava que todo mundo tem o direito de usar e também ganhar dinheiro vendendo. Marquei uma reunião pessoalmente. Eu e [meu sócio] analisamos essa nova oportunidade. Então, como solução, criamos uma marca para ele. O meu mundo do personalizado começou assim. Quando sentamos para nos reunir, apresentei essa solução com muito cuidado para que ele entendesse essa questão de segmentação de mercado, já que a marca [...] tem como definição trabalhar com o mercado classe A. Dessa conversa também surgiu uma nova marca nossa, com toda a qualidade [...], que é para atender um público mais popular e se chama Tato e Olfato. (GOIS, *online*)

Outro exemplo dessa situação é o produto que foi criado pela empresa, em solicitação à Prefeitura Municipal de Salvador, para ser o “cheiro de Salvador”, foi aplicado no carnaval, ano novo e outras datas comemorativas, em pontos de passagem turística como o aeroporto, bairros tradicionais e locais memoriais. A ideia é ter uma essência específica para remeter à pessoa o sentimento da cidade, isso pode ser considerado como identidade olfativa, ou seja, a marca de uma localidade em fragrância, para dar primeiras experiências às pessoas.

Esse fator é um importante destaque para a marca, visto que é a primeira organização a realizar tal tipo de marketing olfativo no Brasil, além dessa essência, a empresa criou fragrâncias para estabelecimentos, como por exemplo, um hotel tradicional no Rio de Janeiro e o Teatro Municipal do Rio de Janeiro. Em entrevista a um jornal, a diretora da empresa em questão, explica como foi o processo de escolha para o cheiro de Salvador:

“Começou de um sonho meu, que sou carnavalesca apaixonada e comecei a pensar na importância de criar um cheiro. Eu achava que a cidade podia ter uma identidade olfativa, porque ela já tem tantas coisas que marcam: a alegria, os festejos, as religiões. Decidimos colocar tudo isso num cheiro”, explica. (PACHECO, *online*)

É a partir dessa emoção que a empresa constrói sua visão social, o que faz gerar os ideais da organização. Tais ideais são considerados como o direcionamento, assim como o seu posicionamento diante do mercado, nesse sentido, pode-se afirmar que essa orientação é o valor, a visão e a missão que a empresa pretende seguir.

Ao falar de valor, visão e missão, a empresa traz um conceito bem sólido e proporcional ao seu papel social. Sendo sua **missão**: “proporcionar qualidade de vida e bem-estar para todos aqueles que estão, de alguma forma, envolvidos com a empresa. Colaboradores, parceiros e clientes, são todos convidados a celebrar a vida, respirar novos ares e experimentar uma forte ligação com o ambiente à nossa volta”; sua **visão**: “ser referência no segmento de produtos de bem-estar no mercado nacional”; e seus **valores**: “a paixão pelo que fazemos, crescer junto a nossos colaboradores, fazer pelo social e ser diferente”.

No que se refere aos consumidores, estes não compram apenas pelo fato de ser um produto, mas passam a comprar o símbolo (bem-estar, beleza e natureza) que a marca remete. Esses símbolos são partilhados pelo grupo consumidor, que se relacionam em uma espécie de rede, por terem valores semelhantes identificados com a marca e conseqüentemente, criam um tipo de *tribo*, de pessoas que muitas vezes não se conhecem, mas que partilham do mesmo desejo, por meio do produto da empresa, ou seja, é uma agregação pelo emocional, sensorial e sinestésico, essa relação, Maffesoli (1999) denomina de ética da estética. A partir dos valores estéticos/sensoriais, baseados nos prazeres e na alegria de viver, são expostos os desejos dos consumidores: relação da beleza com bem-estar e da harmonização com a natureza. Essa ideia reitera o que os conceitos retirados dos planos de posicionamento da marca firmam:

Afim de manter nossa marca forte e expandir ainda mais a forma como impactamos os clientes, precisamos olhar para a marca não apenas como um símbolo e um nome. Quem somos, o que acreditamos e aqueles que nós servimos também desempenham um papel fundamental na forma como a marca é percebida. (Site da empresa, *online*)

Como visto, a pós-modernidade traz essa composição do emocional disseminada no cotidiano. Assim, a sensação e tudo que ela remete às pessoas internamente ou externamente, torna-se o fator fundamental para a criação da marca. Dessa forma, as emoções e sensações transmitidas pela imagem da empresa, permitem a “construção” da marca, a partir da população vinculada (consumidores, colaboradores e relacionados). Então, os valores éticos definidos pela empresa em questão são as expressões dos valores de: **Espírito de equipe, paixão pelo que faz, ser diferente, fazer pelo outro, valorizar nossas raízes brasileiras, ter compromisso e**

transparência. E a estética, a emoção, é a fundamentação das relações construídas pela ética, ou seja, a estética firma estas relações.

GESTÃO DA EMPRESA

A parceria de personalidades complementares dos idealizadores, gerou uma empresa vanguardista, em termos de produto e de gestão, com caráter familiar, com base montada em capital próprio, sem uso ou pretensão de utilização de repartição em ações. Além disso, está voltada a um processo de laços afetivos, não apenas comerciais, e horizontalizada, ou seja, a organização é voltada a um sistema de redes, com características de interdependência e ao mesmo tempo, interligação de setores e de parcerias. Com relação às parcerias, a empresa detém uma ampla rede de parceiros, tanto para auxílio em processos, quanto para ajuda em benefícios aos colaboradores, como exemplo de parceria, pode-se citar o SESI (Serviço Social da Indústria). Acrescentando a ideia desse formato de organização, Castells (2013, p. 221) acrescenta que:

A própria empresa mudou seu modelo organizacional para adaptar-se às condições de imprevisibilidade introduzidas pela rápida transformação econômica e tecnológica. A principal mudança pode ser caracterizada como a mudança de burocracias verticais para a empresa horizontal.

Formada a partir de células de produção, onde cada setor é separado por tipo de produto, a estrutura foi montada conforme o crescimento da marca, sem um planejamento racional clássico, entretanto, futuramente haverá um novo anexo no ambiente que está em construção, e foi planejado visando agrupar todo o desenvolvimento do produto. Atualmente, a indústria é formada em sua grande parte, por processos manuais, como por exemplo, a montagem de algumas embalagens dos produtos. A fábrica possui produção mecanizada e produção manual, como por exemplo, o recorte das embalagens, o embrulhar do produto, os cortes dos pavios das velas aromatizadas, o envasamento dos líquidos, entre outros, nos quais, esses processos são feitos um a um, cuidadosamente. A partir do novo anexo, cerca de 80% de sua produção passará a ser automatizada, como afirma o autor:

Embora, cada vez mais, a automação possibilite a eliminação da camada inferior de trabalhadores, o aumento surpreendente do volume de produção ainda emprega, e continuará empregando por algum tempo, um número considerável de trabalhadores não-qualificados e semiquualificados. (CASTELLS, 2013, p. 477)

Ainda em relação aos setores de produção, o trabalho manual é intenso, e por etapas, onde cada setor é responsável por seu tipo de produto, e elenca sua linha de montagens específica,

de forma sequencial para seguir o fluxo da produção. Tal fluxo se remete ao caminho que é percorrido o produto para sair de matéria-prima, até chegar em estoque, embalagem de carga e encaminhamento para distribuição. Por esse fato, é perceptível que mesmo sendo uma empresa com características inovadoras, há também uma linha de produção com formulação da administração tradicional, setorial, ou seja, detêm de uma força de trabalho qualificada de forma científica e tecnológica, por outro lado, uma gama de trabalhadores menos qualificados voltados a linha de produção e operações auxiliares.

Em relação ao comércio exterior, eles possuem ligações com o mercado chinês, em termos de importação de alguns tipos de embalagens, as demais embalagens são nacionais. Em termos da matéria-prima de seus produtos, não há a exploração do meio ambiente local, eles são comprados prontos e adaptados na fábrica, além disso, alguns tipos são produzidos diretamente nos laboratórios da empresa. Dessa forma, é notório que a extensão de suas redes ainda é muito primária, no sentido de que se limita ao comércio nacional e a abranger cada vez mais municípios, ou seja, primeiramente é pensado em um alcance generalizado da marca no país, para a partir disso, expandir seu conceito ao nível global, esse direcionamento pode ser por um norteamento da empresa ou por ainda uma dificuldade de realizar a propagação.

A organização está voltada a criar percepções sensoriais fortemente marcadas pelo visual, pelo olfativo, pelo social e pela ideia de familiaridade. Essas características marcam as pessoas de forma individual, criando um segmento para a linha e a imagem da empresa. E assim, ela é representada por aquilo que é perceptível através dos sentidos e das sensações que são passadas através daquelas lembranças sensoriais de cada consumidor, que cria uma espécie de elo, onde o produto deixa de ser apenas um material e passa a ter um valor imaterial, partilhado pelo grupo consumidor, tornando-se emocional.

Com relação ao laço afetivo no ambiente de trabalho, os colaboradores, formam uma espécie de família, baseada nos valores que a empresa apregoa. Para Maffesoli (1999, p.98), a ideia de familiarismo é fundamental para caracterizar muitas relações sociais da contemporaneidade, e é um parâmetro que volta à ordem do dia. “Tanto no que diz respeito às culturas de empresas na ordem da economia, quanto aos grupos afins no seio mesmo do trabalho, (...)”, o espírito de família constrói um *modus vivendi* para o que está mais próximo.

Em relação aos trabalhadores, aproximadamente, 70% do pessoal é da comunidade local e 100% dos funcionários são da região, somando-se assim cerca de 140 funcionários. O relacionamento na organização é formado pela união dos colaboradores, independentemente do cargo exercido, ou seja, há apenas distinção por atividades, desse modo, todos aparentam ser tratados de forma igual. Pode-se dizer então, que a empresa congrega a si os seus colaboradores,

ao invés de segmentá-los de forma intensiva, seja por cargos, ou por formação acadêmica. Dessa forma, a identidade no contexto do trabalho, é reorganizada em um sistema de redes, a partir da família, do bairro, da escola, entre outros, o que sintetiza e cria novos espaços de sociabilidade, por meio de uma proposta de inclusão social.

Dessa forma, na sociedade atual, as empresas devem estar baseadas em novos valores, ou seja, é necessário que tenham uma mudança no seu modo gerencial, que proporcione o ingresso dessas organizações no contexto das transformações. Então é necessário elaborar de forma precisa a visão da empresa, pois é ela quem dá o suporte para as mudanças necessárias para ingressar nesse novo modelo que contemple a sustentabilidade, em seu conceito mais amplo, que engloba o meio ambiente, a tecnologia e a economia, tudo isso envolto no ambiente de justiça social. Assim, a empresa em questão traz consigo já algumas modificações que abarcam o novo modelo de sustentabilidade, o que proporciona a ela uma confiança perante o mercado, mudando a forma que os consumidores a observam no contexto gerencial.

A EMPRESA E OS TRÊS PILARES

Elkington (2012) questiona se é possível confiar no capitalismo para assegurar que o século XXI seja um século sustentável, respondendo a própria pergunta, o autor afirma que aparentemente não, entretanto já há a percepção por parte de algumas empresas, em mudar o jeito de ser e atender a esse novo desafio. Um fator primordial para o início da efetivação dessa transição, é o pilar social, que representa o elemento fundamental para determinar o sucesso ou o fracasso da empresa para a sustentabilidade. A empresa em questão busca proporcionar benefícios sociais para os colaboradores e para a comunidade circunvizinha.

Em termos desses benefícios, a empresa procura oferecer vantagens através de programas de parceria com a comunidade local e, principalmente seus colaboradores, tais como: **Amigos da escola**, que é uma parceria com escolas das comunidades locais, em prol de auxiliar no aprendizado; **Casa dos sonhos**, que busca financiar casas ou terrenos para os colaboradores; **Auxílio educação**, em prol de financiar e incentivar o aprimoramento educacional de seus colaboradores; **Trabalho down**, que busca inserir pessoas com síndrome de down no processo de produção; e por fim, um de **Sustentabilidade**, que faz o trabalho de reaproveitamento de água de chuva, coleta seletiva, controle de resíduos sólidos e químicos, em parceria com empresas especializadas.

Apesar de existirem programas de participação social divulgados, ainda há os que não são conhecidos pelo público, ou seja, são feitos de maneira extraoficial e aleatória. Entretanto, os

processos sociais devem ser partilhados para a sociedade e segundo Almeida (2007), as ações de comunicação devem estar subordinadas a princípios éticos e baseadas na necessidade de sustentabilidade da empresa. Dessa maneira, a produção e as atividades, que trazem referências sustentáveis, precisam ter conexão com os valores e a missão da empresa. Ainda segundo Almeida (2007, p. 245):

As organizações devem estar preparadas para o longo prazo. Quando uma empresa desenvolve por tempo limitado uma ação social com comunidades, o benefício pode ser pequeno ou até inexistente. A contribuição pode ser vista como uma esmola ou, pior, uma propina que será retirada assim que o objetivo no curto prazo for alcançado. Mas, quando a empresa tem uma atuação social no sentido amplo do termo, integrado ao processo produtivo e abrangendo todo o ciclo de vida do produto/serviço (da produção à destinação final ou reciclagem), ela desenvolve com seu entorno uma relação sólida e permanente de confiança e credibilidade.

Nesse sentido, a empresa em questão traz essa relação de longo prazo para o seu cotidiano, visando o maior benefício para a comunidade em seu entorno. Visto que, essa ação traz o sentido verdadeiro da relação do trabalho social para dentro da empresa, o que torna um resultado mais recíproco, intenso e duradouro. Entretanto, quando há a falta dessa iniciativa social, a empresa, conseqüentemente, falha em equilibrar o seu desenvolvimento sustentável.

A questão da utilização da natureza de forma sustentável, que atualmente é um fator primordial para reputação da empresa e da marca, traz para esse grupo consumidor um ideal de contrapartida e garantia de um futuro promissor. A empresa em questão não extrai da natureza sua matéria-prima, ainda assim, utiliza princípios de sustentabilidade ambiental no cotidiano da fábrica, além da própria marca da empresa já utilizar de conceitos ambientais como referência. Segundo Almeida (2007, p. 241):

Os valores resultantes da internalização do processo de desenvolvimento sustentável na organização podem representar um diferencial, graças aos atributos funcionais e emocionais de produtos e serviços. [...]. Já existem muitas evidências de que a sustentabilidade está se inserindo na formação de marca e reputação. [...] Manter uma postura ativa de busca da sustentabilidade é, cada vez mais, uma vantagem competitiva e um fator de construção de reputação e posicionamento da marca”.

Ainda para este autor, a implementação dos princípios da sustentabilidade é um fator primordial para a diminuição das críticas e das ameaças por parte de grupos de interesse. Reiterando Almeida (2007), Elkington (2012) afirma que a pauta da sustentabilidade, na qual busca harmonizar a estrutura financeira tradicional com o pensamento ambiental da atualidade, tem se mostrado mais complexa do que alguns executivos entusiastas imaginavam, pois, muitas empresas tendem a fazer vistas grossas à justiça social.

A questão da sustentabilidade ambiental se tornou marco de referência para formação de marca e reputação, visto que, demonstra que a empresa tem visão ampla quanto aos desdobramentos ambientais, sociais e econômicos. Além disso, há resultados em forma de valores que derivam da conscientização do processo de sustentabilidade na organização, isto pode simbolizar um diferencial, devido a qualidades funcionais e emocionais de produtos e serviços (ALMEIDA, 2007).

Pode-se perceber, através da análise documental, que há um esforço em coadunar a justiça social que é expressa através dos seus programas de inclusão da população do entorno, como mão de obra prioritária da empresa, e a inserção destes em projetos sociais desenvolvidos por esta, com a educação ambiental que se dá tanto nas ações cotidianas no ambiente do trabalho, quanto no apoio a projetos que tenham esta finalidade, tudo isso se dá através de uma estrutura econômica em que a empresa se firmou.

Com relação às normas de segurança, a empresa tenta sempre estar se atualizando quanto aos padrões exigidos pelas leis, tanto em termos de treinamento de pessoal, quanto em conhecimento de todas as regras necessárias. É importante que a empresa cumpra com o máximo de rigor os procedimentos técnicos e organizativos, porém, é notório que pelo fato de se localizar em um ambiente de vegetação, está sempre sendo fiscalizada pelos diversos órgãos de controle nacionais, estaduais e municipais. A subordinação às normas de segurança na realidade extrapola as razões de ordem técnica, constituindo de fato uma condição de disciplinamento e controle, que visam a melhoria contínua e, conseqüentemente, o funcionamento constante da empresa sem interrupções no processo de produção.

Na sociedade pós-moderna baseada no uso intensivo da tecnologia, que prioriza a velocidade em todos os setores, o ambiente de trabalho se torna mais complexo e muito dependente de tecnologias de informação e de estrutura tecnológica para gerenciar um grande número de dados. No que se refere à utilização da tecnologia, a empresa ainda está no nível incipiente, ou seja, essas referências são apenas para a parte de mecanização de alguns setores de produção específicos, além da utilização de rede de comunicação na área administrativa.

A empresa possui site que traz todos os seus informes sobre seus mais de 450 produtos, e sobre a própria organização, como seus programas sociais e sua missão, visão e valores. Dessa forma, a utilização da tecnologia, com foco para a tecnologia da informação, traz um diferencial para a empresa, assim como uma facilidade de crescimento, visto que, a velocidade das informações que são passadas, ajudam na propagação da marca, do mesmo modo que ajudam na redução do processo e uma rapidez na propagação de notícias e informativos entre os colaboradores.

Apesar de incipiente a utilização de tecnologia no processo de produção da empresa, acaba sendo fundamental para incorporar uma classe que é socialmente excluída por não ter a qualificação necessária para participar do processo tecnológico. Parece paradoxal, mas apesar do pouco uso da automação no processo produtivo da empresa, só assim ela pode incluir no mercado de trabalho uma classe que a globalização excluiu (os excluídos digitais) e que conseqüentemente criou um abismo social ainda maior para estes que não tem acesso às inovações tecnológicas. Assim, a empresa em questão pode construir uma sustentabilidade com base na inclusão social, sem sair do foco proposto pelo capitalismo - o lucro.

Entretanto, a organização trabalhada não tem como foco principal a utilização de tecnologia para mitigar os impactos ambientais, ou seja, ainda não há um modelo padrão de sustentabilidade ambiental da empresa, há apenas medidas esparsas sem a utilização da tecnologia de forma maciça. Porém, o relatório *State of the world*, do Instituto Worldwatch (1997, apud Elkington, 2012) afirma que:

Estamos apenas no começo dessa reestruturação. Novas indústrias estão emergindo para reestabelecer os balanços naturais – com base em tecnologias que podem produzir calor e luz sem geração de resíduos de carbono; fabricação de metais a partir de sobras de construções e carros; papeis reciclados. Algumas casas e escritórios são aquecidos por energia solar ou eólica. (Grifo nosso)

Pode-se ver, que pelo fato da sociedade ainda estar no processo de transição para a sustentabilidade, é aceitável que uma empresa de porte nacional não esteja estabelecida com o padrão ideal da utilização da tecnologia voltada à sustentabilidade. Visto que, a mudança para esse novo modelo requer uma alteração de visão e da maneira da gestão, não apenas da empresa, mas de todo o contexto do mercado e da sociedade em que ela está inserida.

A PÓS-MODERNIDADE NA EMPRESA

A empresa estudada, já carrega em sua essência o significado de uma empresa baseada na emoção e no prazer da vida, assim, Maffesoli (1999) afirma que vivemos em um mundo de sedução e que o objeto, o visual, o sensorial e o olfativo, são recriados para transmitir esse prazer. Dessa forma, as organizações estão trabalhando mais esses conceitos, devido que, o que envolve as emoções, se tornou fundamental para a sociedade. Para a empresária da empresa em questão “O cheiro fideliza”. [...] Eu vendia marketing [olfativo], não aromatizante”. (GOIS, *online*)

É perceptível que a organização em questão busca trazer alguns tipos de princípios da nova gestão para a sociedade, que modelam situações a partir do domínio da *aisthesis*. O domínio desse atributo retoma os conceitos do econômico, da justiça social e do meio ambiente, que ainda, em diversas organizações, não são vistos como primordial, na qual estas ainda estão voltadas ao *capitalismo canibal*, e que futuramente vão sentir a necessidade mais preeminente da utilização desses conceitos. É nesse sentido que, o futuro deve ser visto além de mudanças tecnológicas e nos sistemas de gerenciamento, mas num entrelace de valores e intenções. (ELKINGTON, 2012)

Nesse contexto, atualmente, o empresário que não tiver a capacidade de perceber esse mundo contemporâneo baseado sob novos valores – prazer/emoção, justiça social, ecologia, tecnologia e economia – não conseguirá superar os obstáculos das mudanças do mercado e, conseqüentemente, terá “barreiras” que os limitarão a se tornar uma empresa sustentável. Porém, segundo Elkington (2012), é importante ter em mente que estamos muito distantes da sustentabilidade e que esta não pode ser definida para uma única corporação, mas para um sistema econômico-social-ecológico completo, e não para as suas partes, ou seja, as melhores empresas só serão realmente sustentáveis somente quando as instituições e mercados do seu entorno estiverem preparados para prover e estimular a sustentabilidade. Dessa forma, o capitalismo e a sustentabilidade, não compõem uma relação amigável, pois: “[...] o lobby da sustentabilidade indica que já estamos enfrentando problemas, frequentemente pelo interesse próprio das empresas na maneira de interpretar suas missões” (ELKINGTON, 2012, p. 56).

É importante salientar que as empresas que estão conectadas com às novas exigências dessa sociedade baseada no prazer, no meio ambiente, no desenvolvimento tecnológico, na rapidez e na busca pela justiça social, têm maior possibilidade de ter um futuro promissor, dentro das perspectivas dessa nova sociedade. Desse modo, é notório que aquelas organizações que estão mais propensas a se adaptar, assim como, as que estão se conduzindo para tais modificações, são capazes de enxergar o diferencial competitivo de mercado, como também conseguem interagir melhor com sua rede de conexões, tanto internamente, quanto externamente.

Dessa forma, em relação à empresa em questão, pode-se notar que os gestores têm buscado se adaptar às exigências desse novo modelo de sociedade. Segundo a gestora da empresa: “Cada momento novo é um desafio. Para acompanhar esse crescimento a gente tem que mudar. E mudar rápido”. (GOIS, *online*)

Pode-se ver que a empresa em questão, ainda tem muitos fatores predominantes da administração clássica, tanto na produção, quanto na gestão, mas que buscam se adaptar a esses

novos valores sociais para interagir com o novo mercado, entretanto, ainda não está completamente integrada a essa atualidade empresarial, o que não é nenhum defeito, pois, nessa nova sociedade, as “certezas” criadas pelo racionalismo científico característico da Idade Moderna, que determinou os modelos que guiaram a Revolução Industrial, desmoronam e, a sociedade pós-moderna se constrói das incertezas.

CONCLUSÃO

Em termos da empresa estudada, há a presença dos modelos dessa sociedade atual, principalmente no que se refere ao seu produto, que já traz o sensorial e o hedonismo ao foco. Dessa forma, é notório perceber que a organização em questão apresenta em seus princípios e suas ações, a busca por realizar a efetivação dos padrões da contemporaneidade. Um desses padrões é a utilização maciça da mídia para a propagação da marca e das ideias, através de entrevistas, palestras, *blogs*, sites, redes sociais, entre outros, o que demonstra claramente a utilização de um instrumento dessa sociedade pós-moderna, de maneira mais abrangente. Esses fatores, são característicos da adequação dos modelos que estão propagados pela atual sociedade.

Por muito tempo, a questão da sustentabilidade foi imperceptível perante os gestores empresariais, porém, o mercado atual está iniciando o processo de modificação desse modo de agir das organizações. Assim, a questão da sustentabilidade tem se tornado um parâmetro fundamental para o funcionamento de uma empresa, como também para manter-se competitiva perante as demais. Entretanto, utilizar tecnologias e modelos de gestão padrões não são os únicos fatores para a efetivação de um capitalismo sustentável, visto que, é preciso redefinir significados de justiça social e ética empresarial, para que possam se adequar aos moldes da sociedade pós-moderna.

A partir da análise da empresa, fica evidente que apenas uma das hipóteses foi confirmada, a que trata da mudança que a organização está fazendo para se integrar ao novo modelo social: “A sociedade pós-moderna requer novos olhares sobre a gestão empresarial e o meio ambiente, dessa forma, há a viabilidade de uma gestão de sucesso com a modificação da administração tradicional da empresa e a inserção do modelo de gestão baseado na sustentabilidade ambiental, tecnológica e econômica”. Já, com relação à hipótese refutada: “A gestão empresarial pós-moderna baseada no tripé da sustentabilidade ainda é secundária no plano de ação da empresa, então, a visão administrativa tradicional, será sempre predominante” trata de uma gestão que vá sempre visar a administração clássica e racional, entretanto, a

empresa analisada traz consigo princípios de que é possível realizar a modificação, para romper com o tradicionalismo.

Ao se analisar a empresa, percebeu-se que nem sempre aquilo que existe de fato é a maneira certa e ideal. Dessa forma, por estarmos em um mundo caracterizado pelas incertezas, é fundamental questionar os padrões e reavaliar as ações frequentemente, visto que, apesar dessas incertezas, é preciso seguir sempre em busca de um novo modo de agir.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando. **Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2013.

_____. **O poder da identidade**. Trad. Klauss Brandini Gerhardt. 2ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

GOIS, Fábio. **“Concorrência não me assusta”**. 2015. Disponível em: <<http://www.grupobmais.com.br/canal-negocios/monica-burgos-concorrenca-nao-assusta/>>. Acesso em: 10 de jun. 2017.

HAGUETTE, T. **Metodologia Qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987.

JACOBINA, Ronaldo. **Marcas baianas apostam na expansão**. 2015. Disponível em: <<http://www.atarde.uol.com.br/muito/noticias/1720269-marcas-baianas-apostam-na-expansao>> Acesso em: 20 de jun. 2017

MACEDO, Roberto Sidnei. **Etnopesquisa Crítica, Etnopesquisa Formação**. Brasília: Liber Livro Editora, 2010.

MAFFESOLI, Michel. **No fundo das Aparências**. Trad. Bertha Gurovitz. Petrópolis: Vozes, 1999.

_____. **O tempo das tribos: o declínio do individualismo nas sociedades**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1998.

PACHECO, Clarissa. **Um 'Xêro' pra Salvador: prefeitura lança fragrância para criar identidade olfativa da capital**. 2016. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/um-xero-pra-salvador-prefeitura-lanca-fragrancia-para-criar-identidade-olfativa-da-capital/>> Acesso em: 25 de maio 2017.

ROCHA, Davi de Castro et al. **Teoria Crítica e Pós-modernismo: principais paradigmas e produção científica no Brasil**. In: III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. 11, 2011, João Pessoa. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ452.pdf>> Acesso em: 12 de maio 2017.

RODRIGUES, Márcia. **Largou a advocacia, vendeu aromas de porta em porta e agora fatura R\$ 38 mi.** 2016. Disponível em:

<<https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2016/09/09/largou-a-advocacia-vendeu-aromas-de-porta-em-porta-e-agora-fatura-r-38-mi.htm>>. Acesso em: 12 de jun. 2017.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento.** 3ª ed. Rio de Janeiro: DPA, 2000.

ZUINI, Priscila. **De porta em porta, empreendedora chega a franquia de R\$ 40 milhões.**

Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Franquias/noticia/2015/08/de-porta-em-porta-empreendedora-chega-franquia-de-r-40-milhoes.html>> Acesso em: 20 de jun. 2017.