

Estratégia de Marketing Verde e a Influência do Greenwashing no processo de beneficiamento da laranja - O caso da empresa GreenOrange

ELAINE APARECIDA MARUYAMA VIEIRA NAKAMURA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
elaine.vieira.nakamura@gmail.com

JOÃO MARCOS SILVA DE ALMEIDA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
joaomarcos.a@uol.com.br

RODRIGO LOPES NABARRETO

UNINOVE
emaru@bol.com.br



ESTRATÉGIA DE MARKETING VERDE E A INFLUÊNCIA DO GREENWASHING, NO PROCESSO DE BENEFICIAMENTO DA LARANJA – O CASO DA EMPRESA GREEN ORANGE.

Resumo

O objetivo do presente relato é apresentar o processo de beneficiamento da laranja na empresa GreenOrange e suas ações de melhorias organizacionais, considerando a influência do *greenwashing* à estratégia de marketing verde, e as consequências positivas de sua aderência, ao longo da trajetória da empresa. A empresa em estudo, atua no mercado de citrus numa cidade brasileira de médio porte, há aproximadamente dezoito anos. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, que contou com a observação direta, e para o seu desenvolvimento três etapas de trabalho foram cumpridas, visita à empresa, entrevista com os fundadores e pesquisa bibliográfica. O Relato permitiu identificar a inferência sobre a atuação da liderança que condiciona e influencia os fatores do sistema organizacional e seus desafios. Experiência como a relatada, consolida a ideia de que a estratégia de marketing verde, precisa estar presente em todos os empreendimentos, como diferencial à concorrência. Contatou-se que algumas iniciativas devem ser seguidas e precisam fazer parte da rotina dos gestores, entre elas: (1) ter espírito empreendedor; (2) aderir a padrões morais; (3) criar uma reputação de qualidade; (4) preservar o meio ambiente; (5) desenvolver novos produtos; (6) estar atento às oportunidades e inovar.

Palavras-chave: Marketing Verde, *Greenwashing*, Empreendedorismo.

Abstract

The objective of the present report is to present the process of beneficiation of the orange in the company GreenOrange and its actions of organizational improvements, considering the influence of greenwashing to the green marketing strategy, and the positive consequences of its adherence, throughout the trajectory of the company. The company under study is active in the citrus market in a medium-sized Brazilian city for approximately eighteen years. It is a qualitative research, which counted on the direct observation, and for its development three stages of work were fulfilled, visit to the company, interview with the founders and bibliographical research. The Report allowed us to identify the inference about the performance of leadership that conditions and influences the factors of the organizational system and its challenges. Experience like the one reported, consolidates the idea that the green marketing strategy must be present in all ventures as a differential to the competition. It was agreed that some initiatives should be followed and must be part of the routine of managers, among them: (1) have an entrepreneurial spirit; (2) adhere to moral standards; (3) create a reputation for quality; (4) preserving the environment; (5) develop new products; (6) be attentive to opportunities and innovate.

Keywords: Green Marketing, Greenwashing, Entrepreneurship.

1 Introdução

O entendimento dos processos organizacionais possibilita a interferência do gestor visando otimizar o fluxo, e com isso garantir melhoria dos resultados dos negócios. Os processos referem-se a uma sequência de atividades que obedecem a um cronograma previamente estabelecido, em que recursos envolvidos e o ponto almejado são apresentados de forma simples e nítida, e tem como objetivo atender as necessidades e as expectativas de clientes que compõe o ambiente interno e externo da empresa (Araújo, 2011).

O processo a ser relatado é o de beneficiamento da laranja, que apresenta algumas particularidades que serão discutidas ao longo desse relato técnico. A laranja compete apenas nas nossas escolhas com as outras frutas, sendo que seu consumo interno in natura é crescente



e garantido pelo preparo de suco nas residências, em padarias e restaurantes, além do mercado de suco pasteurizado, que é produzido em fábricas que atuam regionalmente (Neves, Trombin, Milan, Lopes, Cressoni, & Kalaki, 2010, p. 6)

A questão norteadora ou o problema que despertou a elaboração do presente relato seria: Quais foram as melhorias operacionais suportadas por estratégia de marketing verde e com os preceitos de *greenwashing*, ocorridas no processo de beneficiamento da laranja na Empresa “GreenOrange”. Neste contexto, o objetivo do presente relato técnico é apresentar o processo de beneficiamento da laranja na empresa “GreenOrange”, apontando as ações de melhorias suportadas por estratégia de marketing verde, para uma reputação de qualidade para com os aspectos do meio ambiente (*Greenwashing*), ao longo da trajetória da empresa.

A empresa “GreenOrange” atua no mercado de citrus numa cidade brasileira de médio porte há aproximadamente dezoito anos, mas seus fundadores trabalham com citrus há mais de trinta anos. Vieram de uma cidade de menor porte, devido à baixa concorrência existente na época, mas no momento não é esse o mercado que eles enfrentam.

Atualmente, o empreendimento também é gerido pelas filhas dos empreendedores, aponta-se para uma ação de marketing sustentadora, verde e ética, quando a empresa apostou em melhorias com mudanças no processo para o resultar em menos descartes da fruta in natura, no momento que cria um novo produto, o suco de laranja, e ainda quando aproveita o bagaço e a casca da laranja, para fabricar e comercializar ração animal e fertilizantes.

A intervenção das filhas nas ações de marketing verde, objetivavam alcançar um diferencial significativo, já que observavam que a concorrência em suas alegações ambientais que apontam para atributos verdes, eram ambíguas e enganosas (*Greenwashing*). Assim, considerando também os aspectos de *greenwashing*, estruturaram mudanças assegurando aos seus clientes ações positivas ao meio ambiente, onde o discurso fosse coerente com a prática.

Ressalta-se que a empresa passou por inúmeras fases de expressivas mudanças ao longo da sua existência; necessárias para a própria sobrevivência e para garantir a ampliação dos negócios e melhoria dos seus processos. As adequações operacionais e de mercado sempre esteve presente na realidade dos negócios da empresa, mas somente após o ingresso das filhas dos fundadores na gestão, utilizando-se de habilidades alinhadas a estratégias de marketing verde, trouxeram grandes mudanças de perspectivas e de visão do negócio, implantando mudanças no processo de beneficiamento da laranja, e criando um processo de divulgação das ações sustentáveis ao meio ambiente, que fossem reais, oportunas, para proporcionar uma alavancagem nos negócios, e que fizeram toda a diferença.

Os fundadores que inicialmente estavam preocupados em baixar os custos, se deparam com uma nova realidade de incrementos de resultados via marketing verde, preocupação com o *greenwashing* e implementação de mudanças organizacionais, que fizeram toda a diferença na empresa. O Relato permitiu identificar a inferência sobre a atuação da liderança que condiciona e influencia os fatores do sistema organizacional e seus desafios, por meio de sua proposição estratégica de marketing verde, da forma como arquiteta seu contexto interno e seus processos para os resultados sustentáveis.

Experiências vivenciadas pela empresa, aqui relatadas, são exemplos a serem seguidos e devem ser postos em prática por demais empresas. A ideia de mudanças e adequações às necessidades operacionais e de concorrência, precisa estar presente em todos os empreendimentos, e outras iniciativas precisam fazer parte da rotina de gestores, entre elas: (1) ter espírito empreendedor; (2) aderir a padrões morais; (3) criar uma reputação de qualidade; (4) preservar o meio ambiente; (5) desenvolver novos produtos; (6) estar atento às oportunidades e inovar.

A metodologia do presente relato técnico caracteriza-se como pesquisa qualitativa, cujo método de procedimento contou com a observação direta. Para a realização da pesquisa, as atividades desenvolvidas foram divididas em três etapas de trabalho: a visita, entrevista e



pesquisa bibliográfica. Foi realizada visita ao empreendimento e entrevista com os fundadores da empresa e com as suas filhas, para coleta de dados e informações para subsidiar a elaboração do presente relato técnico. O relato técnico está estruturado em quatro tópicos, além dessa introdução. O tópico dois apresenta o referencial teórico para embasar teoricamente o desenvolvimento e apresentação do relato técnico, e são percorridos os subtópicos Empreendedorismo, Marketing Verde e *Greenwashing*. No tópico três tem-se os Aspectos Metodológicos. O tópico quatro apresenta e discute os resultados obtidos e sua análise. Por fim, o tópico cinco trata das Considerações Finais.

2 Referencial Teórico

2.1 Empreendedorismo

A importância da laranja no cenário nacional merece destaque, motivo que tem despertado atenção de um grande número de pesquisadores (Neves *et al.*, 2010, Zulian, Dörr, & Almeida, 2013, Rossi & Torkomian, 2015). “A liderança brasileira na produção de laranja iniciou-se na safra 1981/82, quando a produção nacional superou a americana, após uma sequência de geadas que atingiu a Flórida, principal região produtora de laranja nos Estados Unidos. Desde então, a produção brasileira praticamente dobrou e os Estados Unidos se mantiveram como o segundo maior produtor de laranja, mas a cada ano perdem produção e, atualmente, têm menos da metade da produção brasileira” (Neves *et al.*, 2010, p. 30).

“O cultivo de laranja está presente em todos os Estados brasileiros. Com mais de 800 mil ha, a laranja é a fruta mais plantada no país. Comparativamente, os pomares de laranja ocupam uma área 20 vezes maior do que os pomares de maçã, 10 vezes superior aos de manga e às plantações de uva e quase o dobro das terras destinadas ao cultivo de banana. Os pomares de laranja estão aumentando fora de São Paulo, Estado que detém 70% da área plantada” (Neves *et al.*, 2010, p. 34).

A necessidade de redução de custos não é privilégio apenas dos pequenos e médios empreendedores, mas da classe como um todo. Por isso se faz necessário, ações operacionais e estratégicas de marketing que abordem a concorrência e os diferenciais competitivos, que bem administrados, possam garantir a sobrevivência da empresa. Muitas organizações estão lutando para encontrar maneiras de se libertar dos modos de operações tradicionais para intensificar o aprendizado contínuo. Em termos concretos, significa que os membros da organização precisam ser capazes de entender os paradigmas, metáforas, posturas mentais e modelos mentais que determinam como a organização opera e de usá-los quando necessário, mudando as regras do jogo (Morgan, 2013).

Marshall McLuhan salientou que a última coisa que um peixe provavelmente nota é a água na qual ele nada. A água é tão fundamental para o modo de vida do peixe que ele não a vê nem questiona (Morgan, 2013). O mundo organizacional é cheio de exemplos semelhantes, como no caso da alegoria da caverna de Platão, a ruptura geralmente vem de fora (Campese, 2003). No caso da empresa do presente estudo, a intervenção veio das filhas que estavam fora do dia a dia da administração e das decisões da empresa, e trouxeram uma nova visão, que resultou em mudanças operacionais, e ações de marketing verde positivas para o desempenho da empresa.

2.2 Marketing Verde

Para Jöhr (1994), na sua perspectiva, o marketing verde pode ser definido como as práticas ecológicas inseridas nas estratégias de marketing. Isso remete à conscientização de produtos cada vez mais ecológicos, voltados para a preservação do meio ambiente e de suas demais formas de vida, como também para o bem-estar da natureza aliadas com o que o marketing tem a oferecer.



Pode-se perceber que os clientes estão mais conscientes em relação aos benefícios que os produtos e serviços podem fornecer, ou seja, a junção da qualidade com a responsabilidade ambiental. Para Curi (2011), os clientes verdes são atualmente os que dominam o mercado, é um público cada vez mais preocupado com a questão ambiental e dispostos a pagar mais por produtos e serviços ecologicamente corretos. Aspectos que antes eram relevantes para os clientes como marca e preço, hoje não bastam para obter sucesso no mercado, pois a sustentabilidade entrou nas exigências dos consumidores.

Complementando esta ideia, Donaire (1999) afirma que as empresas que se preocupam com o meio ambiente têm muito mais vantagem em meio ao mercado, do que empresas que priorizam seus lucros e não dão importância à sustentabilidade. Para Voltolini (2006, p. 368), “o Marketing Verde é, em essência, um ajuste das estratégias mercadológicas de empresas às exigências de um novo tempo no qual consumidores desejam, mais do que produtos, compromissos firmes”. Sendo assim, a empresa que investe em Marketing Verde tende a ter certo destaque para com as outras.

A intervenção das filhas nas ações de marketing verde, objetivavam alcançar um diferencial significativo, já que observavam que a concorrência em suas alegações ambientais que apontam para atributos verdes, eram ambíguas e enganosas, (*Greenwashing*). Assim, considerando estes aspectos, estruturaram mudanças, assegurando aos seus clientes e a sociedade, ações positivas ao meio ambiente, onde o discurso fosse coerente com a prática.

2.3 Greenwashing

Etimologicamente a palavra “green wash”, pode ser compreendida como “dar um banho de tinta verde” no sentido de aparentar um falso aspecto ecológico. Inspirados por novas práticas mercadológicas e por uma mudança no comportamento do consumidor, algumas organizações exageram no “verde” de seu marketing ambiental, achando com isso que fazendo *Greenwashing* será uma oportunidade de crescer seus negócios.

Juntamente com o ressurgimento do marketing verde, o fenômeno de *Greenwashing* também está se tornando cada vez mais prevalente. *Greenwash* é amplamente aplicado para explicar a reivindicação desonesta e enganosa de produtos ou serviços de uma empresa como sendo verde, ambientalmente amigável ou sustentável, enquanto eles realmente não são (Parguel et al., 2011).

Na opinião de Pearson (2010), quando se trata da propaganda ambiental e dos hábitos de consumo, deve haver uma clara diferença entre “fazer a coisa correta” e “fazer corretamente as coisas”. Melhorar o desempenho na fabricação, uso e descarte de um produto está relacionado à sua otimização, e é uma forma de fazer corretamente as coisas. Já rever a necessidade de se produzir e consumir, bem como a forma como se produz, é uma questão de priorização, e esta sim é a coisa certa a se fazer.

Se uma empresa adere aos padrões morais, uma reputação de qualidade aumentaria as atitudes do consumidor em relação à empresa e seus produtos. Na verdade, as organizações são responsabilizadas pela ação em vez de inação. Assim, se uma empresa que adota padrões éticos envolve uma violação ética, as atitudes do consumidor diminuirão mais do que se uma empresa alternativa que não adotasse padrões éticos estivesse engajada no mesmo comportamento (Folkes e Kamins, 1999). Essas violações éticas percebidas resultam em atribuições de engano, que têm consequências para atitudes e intenções de compra (Groza et al., 2011). As filhas estavam preocupadas em alinhar o discurso institucional do papel ético da organização, até agora não abordado, buscando novas maneiras de diferenciar seus produtos na era ambiental. Obter reações positivas do consumidor a situações onde a mensagem publicitária verde e a responsabilidade social incorporadas interagissem.

3 Metodologia



Seguindo a estrutura de relatos proposto por Biancolino, Kniess, Maccari e Rabechini Jr. (2012), o presente Relato apresenta o processo de beneficiamento da laranja na empresa “GreenOrange”, apontando as melhorias operacionais suportadas por estratégia de marketing verde, para uma reputação de qualidade para com os aspectos ecológico (*Greenwashing*), ao longo da trajetória da empresa. Considerando-se o fato da necessidade de manter o sigilo da empresa quanto ao nome da instituição e dos envolvidos no Relato Técnico, foi adotada denominação fictícia para a empresa.

A empresa “GreenOrange” atua no mercado de citrus numa cidade brasileira de médio porte há aproximadamente dezoito anos, mas seus fundadores trabalham com citrus há mais de trinta anos. Vieram de uma cidade de menor porte, devido a baixa concorrência existente na época. O empreendimento também é gerido pelas filhas dos empreendedores, que fizeram toda a diferença na gestão da empresa. Tomou-se como base o produto já colhido, não fazendo parte do estudo a análise do processo de colheita ou avaliação de mudas e solo, bem como processos de transporte da laranja até a empresa. Adicionalmente, o relato apresenta a criação de novos produtos pela empresa, que contribuíram com o incremento da receita da empresa, e ainda com a preservação do meio ambiente.

Trata-se de um estudo classificado como qualitativo que contou com a observação direta, e para o seu desenvolvimento três etapas de trabalho foram cumpridas: visita à empresa, entrevista semi-estruturada com gerentes e proprietários e pesquisa bibliográfica. O levantamento da documentação para a realização do relato técnico foi originário de pesquisa documental (fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (fontes secundárias). A coleta de evidências por meio da bibliografia histórica de documentos, manuais, instruções, legislações, livros, artigos, entre outros, com conceitos e exemplos de aplicação, datados desde 1999 (Yin, 1989).

Este relato abordou questões organizacionais, a influência do *greenwashing*, a estratégia do marketing verde, e as consequências positivas da sua aderência. Primeiramente, foram apresentados os problemas decorrentes do processo de beneficiamento da laranja in natura. Na sequência, o relato discutiu e analisou os resultados organizacionais implementadas pela empresa, embasadas numa estratégia de marketing verde, algumas visando mudanças, adequações, melhorias e eficiência ecológica no processo de beneficiamento da laranja in natura.

4 Resultados obtidos e análise

A “GreenOrange” nasceu do sonho de seus proprietários, um casal cheio de vida, entusiasmo e vontade de crescer. Há trinta anos, os dois trabalhavam como feirantes em uma cidade de pequeno porte no interior do estado, apenas vendendo citrus. Mas na mente e no coração, possuíam o sonho de crescer e comandar esse ramo de atividade na cidade, e com a visão empreendedora do fundador e a determinação de sua esposa, sempre solidária, o sonho foi realizado: compraram um estabelecimento, montaram maquinário e começaram a distribuir citrus (laranjas in natura), por toda a cidade. Naquele momento dava-se início a um empreendimento que percorreria décadas. Porém a cada ano que se passava, o sonho de expandir falava mais alto. Então após muitas conversas resolveram comprar um Box na Ceasa de uma cidade de porte médio, localizada próximo a cidade de origem dos feirantes.

O casal visualizou nessa compra do Box uma oportunidade de crescimento, e resolveram entrar no comércio de citrus na cidade, já que na época essa atividade contava com apenas um concorrente direto. Com muito esforço, garra e trabalho conseguiram construir um depósito para o beneficiamento da laranja, compraram maquinário, e gradualmente, foram conquistando seu espaço, entre os mais de 18 anos da empresa, após a mudança de cidade. Em meio a tantos episódios, e até mesmo dificuldades, a “GreenOrange”, hoje é a maior e a mais bem montada empresa do ramo de citrus na cidade.



O grande marco da jornada dos fundadores, que atuam no mercado há mais de 30 anos, desde o início das atividades como feirantes, foi o momento em que as filhas dos empreendedores assumiram o comando da empresa. Por ser uma empresa familiar o sonho de crescer mais e mais está presente nos planos dos fundadores da empresa, e suas filhas que a pouco mais de 5 anos já trabalham na empresa possuem o mesmo olhar empreendedor dos pais, na esperança de que a “GreenOrange”, comande mais de 70% do mercado da cidade, e satisfaça às necessidades de seus clientes.

A empresa fazia a distribuição local dos produtos, e mesmo se mudando para a cidade maior, a expertise sempre foi de abastecimento local. Porém, a mudança para uma cidade de maior porte proporcionou novos contratos de abastecimento do produto para outras regiões do país, negociadas pelas filhas dos fundadores nesta nova etapa de administração, bem como apareceram novos concorrentes e desafios. A partir de então, a empresa tem comercializado com cidades do estado de Minas Gerais, de São Paulo e do Rio de Janeiro.

De acordo com as visitas na empresa e entrevistas com os fundadores, foi possível compreender que o processo de beneficiamento da laranja é composto por cinco etapas internas, que vão do descarregamento até a distribuição do produto. Mas antes de entender como o processo acontece, é importante saber de onde vem o produto e o modo como ele chega até a empresa. A laranja que chega à “GreenOrange” vem principalmente de Goiás, nos períodos de entre safra ela pode vir de estados como Sergipe, Bahia e Minas Gerais. A laranja é transportada em caminhões trucados, próprios da empresa para atender as necessidades de horários que a mesma possui, e pelo fato de diminuir gastos com frete.

Os fundadores estavam sempre muito preocupados em baixar os custos, que eram muito elevados na “GreenOrange”, pensando em melhorar os seus resultados, considerando o volume efetivo de vendas aquém de suas expectativas. A representatividade do volume de devolução de produto (descarte lixo) e os altos volumes de despesas com funcionários eram significativos e preocupantes.

A seguir são descritas as cinco etapas do processo de beneficiamento da laranja (Figura 1), sem as implementações das melhorias, ou seja, antes do grande marco da empresa quando as filhas dos empreendedores assumiram o comando.

Etapas	Atividade
1º Etapa DESCARREGAMENTO	A laranja que chega das fazendas é descarregada no depósito da empresa em grandes silos, ou “buracos”. Esse descarregamento dura em torno de 30 a 50 minutos.
2ª Etapa LAVAGEM	Após ser descarregada, a laranja é “liberada” por um funcionário que fica dentro do silo e a mesma sobe por uma esteira onde cai na parte da lavagem, que ocorre somente com água, e as laranjas passam pelas escovas giratórias para serem limpas.
3ª Etapa ESCOLHA	Denomina-se essa etapa de escolha, por ser uma parte do processo em que é necessário que um funcionário fique do lado da esteira observando as laranjas passarem. As frutas que estão podres ou que não são adequadas para o comércio, dentro dos padrões previamente exigidos, são retiradas da esteira e descartadas no lixo.
4ª Etapa CLASSIFICAÇÃO E ENSACAMENTO	Após passar pela etapa de escolha, a laranja é classificada por tamanho, caindo em bancas classificatórias. Em seguida, são ensacadas e colocadas em paletes.
5º Etapa DISTRIBUIÇÃO	Consiste na distribuição da mercadoria já ensacada. Esta distribuição é feita por caminhões. A fruta será distribuída em diferentes pontos da cidade e no Box da “GreenOrange”, no Ceasa.

Figura 1. Etapas do Processo de Beneficiamento da laranja

Fonte: Dados da pesquisa

Os problemas da empresa iniciaram no momento em que começaram as vendas da mercadoria para as novas localidades, ou seja, para regiões com distâncias maiores do que as convencionalmente entregues pela empresa. A causa de um dos problemas estava relacionada



à umidade apresentada pelas laranjas, que contribuía para aceleração do processo de apodrecimento, identificado muitas vezes quando a mercadoria chegava no cliente. Com isso, a empresa sofria com impacto no volume de mercadoria devolvida e inutilizada devido à baixa qualidade, ou seja, a umidade apresentada pelas laranjas.

O ponto principal neste caso, era o impacto na Receita de Vendas, gerado por uma grande devolução de laranjas fora de um padrão de qualidade aceito pelos grandes varejistas (São Paulo e Rio de Janeiro). Este problema não acontecia quando a empresa distribuía mercadoria localmente, até mesmo porque a temperatura quente da região contribuía para secagem natural das laranjas, contudo mantendo uma certa umidade não prejudicial.

Considerando a situação geral da empresa, com a ampliação dos negócios, por meio de contratos de fornecimentos a grandes clientes de outras regiões, houve necessidade de revisão do processo de beneficiamento da laranja e da estratégia de marketing, agora com novos concorrentes. Visando atender a nova realidade da empresa, as filhas dos fundadores resolvem intervir de forma mais atuante na resolução do problema, a fim de “salvar” o negócio da família.

Identificado os principais problemas operacionais, as filhas dos fundadores, utilizando-se de habilidades mais alinhadas a estratégias de marketing verde, observaram que também haveria oportunidades para a empresa, além dos aspectos de melhorias. Observaram que poderiam criar um diferencial no qual a própria empresa e os concorrentes negligenciavam junto à sociedade e ao meio ambiente. Resolveram implementar mudanças no processo de beneficiamento da laranja, e no processo de divulgação das ações sustentáveis ao meio ambiente, que fossem reais, sustentáveis, para proporcionar uma alavancagem nos negócios, e que fizeram toda a diferença.

1ª Implementação de mudança no processo: SECADORA E POLIMENTO

Devido a baixa qualidade da laranja, que retornava dos clientes de médio e grande porte, resolveram comprar uma secadora de frutas e uma máquina de polimento para conseguir manter a produção para o mercado, agora mais exigente e distante.

Essas implementações garantiram uma qualidade que antes não existia, possibilitando a fruta durar muito mais tempo para ser comercializada e consumida em regiões mais distantes. Assim, conseguiram cumprir com os pedidos dos clientes. O que era tido anteriormente como um problema “o custo”, foi absorvido pela ampliação do mercado e aumento substancial de receita. A partir de então, com a ampliação do mercado e aumento da demanda, a laranja não podia mais ser manuseada pós-secagem e enceramento para manter a qualidade. Houve a necessidade de adquirir máquinas para ensacamento das laranjas de forma mecânica.

2ª Implementação de mudança no processo: ENSACAMENTO MECÂNICO

Antes, o processo de ensacamento da laranja era manual, realizado pelos funcionários da “GreenOrange”. Após a implantação do processo de secagem e enceramento, foi necessário investir na finalização do processo para o ensacamento mecânico, ou seja, para não haver contato manual. O processo de ensacamento mecânico visava cumprir com o objetivo de dar mais qualidade à fruta e possibilitar maior durabilidade e condições satisfatórias, até a sua distribuição e comercialização.

Segundo os empreendedores, o processo que utilizava mais mão-de-obra era o de ensacamento manual. Desse modo, as máquinas de ensacamento substituíram alguns dos funcionários da “GreenOrange”, e houve redução de mão-de-obra para o processo mecânico. Os funcionários foram realocados a novas frentes de trabalho.

Os altos custos com a distribuição para distâncias maiores, e com o aumento das demandas, a empresa precisou realizar contrato de frete terceirizado para entrega de produtos, além da frota própria. Mas as mudanças não pararam por aí. As filhas dos empreendedores,



agora engajadas com o processo, foram mais ousadas e pensaram em uma estratégia para o descarte da mercadoria, que era bastante expressivo e não aproveitado adequadamente.

Até o momento, as laranjas in natura, descartadas por não estarem dentro das especificações dos clientes, eram vendidas para micro compradores locais (a retirar) por preços irrisórios. Como não havia uma sistemática de venda para este tipo de descarte, o acúmulo da mercadoria e precárias formas de armazenamento prejudicavam a qualidade da laranja, por vezes jogada no lixo por apodrecimento. Com base nisso, a seguir é apresentada a terceira grande e expressiva implementação de melhoria na “GreenOrange”.

3ª Implementação de mudança no processo: DESCARTE DO PRODUTO

As exigências dos clientes que compram esta mercadoria, laranja in natura, são grandes, bem como a concorrência. Visando o aproveitamento do descarte das laranjas que não estavam no padrão, mas que tinham uma qualidade satisfatória, a empresa iniciou um processo de fabricação de suco de laranja. A partir daí, surge um novo produto, o suco de laranja “in natura”.

A empresa adquiriu novas máquinas de corte e iniciou-se o processo de microfiltração do produto e a pasteurização, que garante a conservação da qualidade e aumento da vida útil do mesmo. O suco, após este processo, é envasado em embalagens de plástico, e tem validade de até 20 dias para consumo. Depois de pronto pode ser armazenado até 4°C, em refrigeração. Por enquanto, o suco de laranja está sendo distribuído na própria cidade, em um mercado de consumo local, mas existe chances de prospecção à outras cidades e estados, como já realizado com a laranja in natura. “O Brasil detém 50% da produção mundial de suco de laranja, exporta 98% do que produz e consegue incríveis 85% de participação no mercado mundial (Neves *et al.*, 2010, p. 8).

O descarte, que antes era comercializado por um baixo valor para pequenos clientes, ou jogado no lixo, capaz de produzir bactérias e fungos, atrair bichos, insetos, que podiam transmitir doenças sérias, agora encontrou uma finalidade, trouxe um grande incremento nos resultados da empresa, devido à criação de um novo produto. Aproveitando a fruta descartada para lançamento de suco de laranja para o mercado local, em que se oferece o produto às pessoas que até então não eram consumidoras assíduas de suco de laranja industrializado, com uma qualidade boa e preço acessível, comparado aos grandes concorrentes. Um destaque da pesquisa de Rossi e Torkomian (2015) menciona sobre a capacidade de processamento da fruta: desde o período inicial da produção paulista do suco de laranja (entre 1960 e 1970), a produção sempre esteve distribuída entre poucas indústrias, indicando alto grau de concentração desse segmento produtivo.

4ª Implantação e adequação no novo processo: BAGAÇO E CASCA DA LARANJA.

Pensando nas ações de Marketing dentro da empresa, na preservação do meio ambiente, o bagaço e a casca são triturados e comercializados para produção de ração animal e fertilizantes. Para isso, não foi necessário muito investimento, apenas uma trituradora, embalagens e a disponibilização do novo produto para o mercado local. Destaca-se inclusive que a cidade tem uma grande área rural para aproveitamento do produto, logo conseguiram distribuição total deste produto, adicionando à comunicação os benefícios alcançados do tratamento e reaproveitamento de descarte da laranja ao meio ambiente.

O Brasil produz 241.614 toneladas de lixo por dia, onde 76% são depositados a céu aberto, em lixões, 13% são depositados em aterros controlados, 10% em usinas de reciclagem e 0,1% são incinerados, e que, do total do lixo urbano, 60% são formados por resíduos orgânicos. Este fenômeno assume graves proporções, dada a proliferação de “lixões” a céu aberto, muito deles, próximos das cidades e poluindo os cursos d’água (Oliveira *et al.*, 2005), além da proliferação de pragas e doenças relacionadas.

Para os proprietários, são mais de trinta anos de muito trabalho duro, de muitas dificuldades, mais de muita gratificação, de superação e de crescimento. As filhas deram um



grande salto nos negócios da família, aderiram aos padrões morais e criaram uma reputação de qualidade, e a expectativa é de que venham muitos anos de muito trabalho e de muitas conquistas, ainda pela frente.

5 Considerações finais

O objetivo do presente relato técnico é apresentar o processo de beneficiamento da laranja na empresa “GreenOrange”, suas ações de melhorias, suportadas por estratégia de marketing verde, para uma reputação de qualidade aos aspectos do meio ambiente (*Greenwashing*), defronte à concorrência e a sociedade, ao longo da trajetória da empresa.

Este relato abordou questões organizacionais, a influência do *greenwashing*, a estratégia do marketing verde, e as consequências positivas da sua aderência. Primeiramente, foram apresentados os problemas decorrentes do processo de beneficiamento da laranja in natura. Na sequência, o relato discutiu e analisou os resultados organizacionais implementadas pela empresa, embasadas numa estratégia de marketing verde, algumas visando mudanças, adequações, melhorias e eficiência ecológica no processo de beneficiamento da laranja in natura.

Aponta-se para uma ação de marketing sustentadora, verde e ética, quando a empresa apostou em melhorias do produto no intuito de reafirmar seu posicionamento no mercado de fruta in natura, realizando mudanças no processo para resultar em menos descartes (devoluções da fruta podre ao meio ambiente). Também, no momento que aproveita o descarte ainda existente, cria um novo produto, o suco de laranja, e ainda quando aproveita o bagaço e a casca da laranja (dejeito da fruta espremida), para fabricar e comercializar ração animal e fertilizantes. Todas as ações levadas de forma clara aos clientes, ressaltando os benefícios alcançados quando do tratamento e reaproveitamento de descarte da laranja ao meio ambiente, garantindo o que sempre desejaram, que o discurso fosse coerente com a prática.

Foi tomado como base o produto já colhido, não fazendo parte do estudo a avaliação do processo de colheita ou avaliação de mudas e solo, bem como processos de transporte da laranja até a empresa. Adicionalmente, o relato apresenta a criação de novos produtos pela empresa, que contribuíram com o incremento da receita da empresa, declarado pelos fundadores, e ainda com a preservação do meio ambiente.

Os fundadores que inicialmente estavam preocupados em baixar os custos, se deparam com uma nova realidade de incrementos de resultados via marketing verde, preocupação com o *greenwashing* e implementação de mudanças organizacionais, que fizeram toda a diferença na empresa. Foi possível identificar que em meio a muito empenho, muitas dificuldades, nos mais de trinta anos de trabalho, os fundadores da empresa, tem tido uma história de sucesso, superação e de crescimento. Nos últimos anos, as filhas começaram a auxiliar na gestão da empresa, e deram um grande salto estratégico nos negócios da família, aderiram aos padrões morais e criaram uma reputação de qualidade, com grandes expectativas de novas conquistas pela frente.

O Relato permitiu identificar a inferência sobre a atuação da liderança que condiciona e influencia os fatores do sistema organizacional e seus desafios, por meio de sua proposição estratégica de marketing verde, da forma como arquiteta seu contexto interno e seus processos para os resultados sustentáveis. Foi observado que a liderança sênior deve construir uma sistemática clara para os negócios assumindo papel fundamental de promover a integração e o equilíbrio (Doughert & Hardy, 1996).

Experiências vivenciadas pela empresa, aqui relatadas, são exemplos a serem seguidos e devem ser postos em prática por demais empresas. A ideia de mudanças e adequações às necessidades operacionais e de concorrência, precisa estar presente em todos os empreendimentos, e outras iniciativas precisam fazer parte da rotina de gestores, entre elas:



(1) ter espírito empreendedor; (2) aderir a padrões morais; (3) criar uma reputação de qualidade; (4) preservar o meio ambiente; (5) desenvolver novos produtos; (6) estar atento às oportunidades e inovar. Para futuros trabalhos, sugere-se que seja abordado o desempenho econômico financeiro, concomitantemente ao desempenho organizacional da empresa. Sugere-se, ainda, que seja identificada a parcela de mercado e a crescente participação da empresa na economia do Brasil, por meio dos incrementos organizacionais sustentáveis já apontados, e do lançamento dos novos produtos.

Referências

- Araújo, L. C. G. de. *Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional*. São Paulo: Atlas. 2010.
- Biancolino, C. A. Kniess, C. T. Maccari, E. & Rabechini Jr., R. (2012). *Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica*, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.uninove.br/xmlui/handle/123456789/331>>. Acesso em: 02 ago. 2016.
- Campese, S. (2003). *La caverna, in Platone*, La Repubblica, Napoli, traduzione e commento a cura di Mario Vegetti, 5, 435-472.
- Curi, D. *Gestão ambiental*. Pearson Education do Brasil, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- Dougherty, D. Hardy, C. Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 5. p. 1120-1153, 1996.
- Donaire, D. *Gestão ambiental na Empresa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Folkes, V. S., & Kamins, M. A. (1999). Effects of information about firms' ethical and unethical actions on consumers' attitudes. *Journal of Consumer Psychology*, 8(3), 243-259.
- Groza, M., Pronschinske, M., & Walker, M. (2011). Perceived organizational motives and consumer responses to proactive and reactive CSR. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 639-652.
- Jöhr, H. *O verde é negócio*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1994.
- Morgan, G. (2013). *Imagens da Organização*. 2. ed., São Paulo: Atlas.
- Neves, M. F., Trombin, V. G., Milan, P., Lopes, F. F., Cressoni, F., & Kalaki, R. (2010). *O Retrato da Citricultura Brasileira*. In: NEVES, M. F. (Coord.). 1. ed. Ribeirão Preto: Markestrat. 138 p.
- Oliveira A. et al. (2005). *Compostagem Caseira de Lixo Orgânico Doméstico*. Disponível em: <http://www.cnpmf.embrapa.br/publicacoes/circulares/circular_76.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2017.
- Parguel, B., Benoit-Moreau, F., & Larceneux, F. (2011). Como os índices de sustentabilidade podem dissuadir o "greenwashing": Um olhar mais atento sobre a comunicação corporativa ética. *Journal of Business Ethics*, 102 (1), 15-28.
- Pearson, Jason. Are we Doing the Right Thing? Leadership and prioritisation for Public Benefit. *Journal of Corporate Citizenship* Vol. 37 London: Greenleaf Publishing, 2010.
- Rossi, F. R., & Torkomian, A. L.V. (2015). *O processo inovativo das indústrias processadoras de suco de laranja brasileiras e norte-americanas: uma comparação utilizando a análise de patentes*. *Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 10(3), 69.
- Zulian, A., Dörr, A. C., & Almeida, S. C. (2013). *Citricultura e agronegócio cooperativo no Brasil*. *Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental*, 11(11), 2291-2306.
- Voltolini, R. *Modelos e ferramentas de Gestão Ambiental Desafios e perspectivas para as organizações*. Alcir Vilela Júnior, Jacques Demajorovic (organizadores). São Paulo: Editora SENAC, 2006.
- Yin R. K. (1989). *Case study research: design and methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.