

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Gleison Tafarel Zandoná

**PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
ÁGUAS MINERAIS SARANDI LTDA**

Palmeira das Missões, RS
2019

Gleison Tafarel Zandoná

**PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
ÁGUAS MINERAIS SARANDI LTDA**

Relatório de Estágio apresentado ao Curso de Administração, da Universidade Federal de Santa Maria, Campus de Palmeira das Missões como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Tiago Zardin Patias

Palmeira das Missões, RS
2019

Gleison Tafarel Zandoná

**PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
ÁGUAS MINERAIS SARANDI LTDA**

Relatório de Estágio apresentado ao Curso de Administração, da Universidade Federal de Santa Maria, Campus de Palmeira das Missões como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Administração.**

Aprovado em 03 de dezembro de 2019

Tiago Zardin Patias, Dr. (UFSM)
Presidente/Orientador

Édio Polacinski (UFSM)

Luis Carlos Zucatto (UFSM)

Palmeira das Missões, RS
2019

AGRADECIMENTOS

A concretização de um objetivo requer persistência e gratidão a tudo e todos que de alguma maneira foram importantes nesse processo, por isso agradeço a minha família por todo apoio prestado durante essa caminhada, principalmente, aos meus pais Claudir e Marilene por todo amor, carinho, apoio e compreensão e por acreditarem em minha capacidade. À vocês meu muito obrigado!

Agradeço a minha irmã Giovana pelo exemplo de vida, por toda contribuição, apoio e colaboração durante essa jornada. Meu irmão Jovani, cunhada Gisiane e sobrinha Maria Cecília, por todo o incentivo durante essa etapa.

Meu agradecimento especial a meu orientador, professor Tiago Zardin Patias, por toda sua determinação, amizade e todo o conhecimento transmitido ao longo desse período, que contribuíram na minha formação acadêmica.

Agradeço a Universidade Federal de Santa Maria, em especial o Campus de Palmeira das Missões por proporcionar esse momento e a todos os professores que fizeram parte durante esses quatro anos.

Agradeço a empresa Águas Minerais Sarandi Ltda pela oportunidade e disponibilidade para realizar esse trabalho em suas dependências, pelas convivências e novas amizades e por todos os ensinamentos que foram proporcionados a mim.

Por fim, agradeço a todos que fazem parte da minha vida e de alguma maneira contribuíram para realização desse trabalho e conclusão dessa jornada.

RESUMO

PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ÁGUAS MINERAIS SARANDI LTDA

AUTOR: Gleison Tafarel Zandoná
ORIENTADOR: Dr. Tiago Zardin Patias

As práticas sustentáveis podem trazer inúmeros benefícios para as organizações, dessa maneira é relevante a sua implantação, sendo que ao se tratar do tema sustentabilidade é necessário integrar suas três dimensões: econômica, social e ambiental. Assim, o estudo tem como objetivo analisar as práticas sustentáveis do sistema produtivo da empresa Águas Minerais Sarandi Ltda. O estudo de caso é do tipo exploratório, caracterizado como pesquisa qualitativa, com fonte de evidências em documentação, entrevistas, observação direta e artefatos físicos. Foram verificadas as práticas sustentáveis existentes na empresa, identificando melhorias e novas práticas que podem ser aplicadas no processo produtivo, o que pode representar diminuição de custos e valorização da imagem da empresa de acordo com consumidores conscientes que preferem produtos com maior índice de sustentabilidade. Por fim, pode-se perceber que a empresa possui estratégia em relação a inovação sustentável acomodativa em produto e processo, não buscando a conquista de clientes através da sustentabilidade e sim a partir do estabelecimento de preço baixo proporcionados por baixo custo produtivo. A empresa deve buscar formas de inovar constantemente, para possuir diferenciais competitivos sobre seus concorrentes, enquanto minimizam as consequências da utilização de recursos naturais em relação ao meio ambiente, sem perder a qualidade de seus produtos e serviços.

Palavras-chave: Inovação; Sustentabilidade; Sarandi.

ABSTRACT

SUSTAINABLE PRACTICES: A CASE STUDY IN THE COMPANY ÁGUAS MINERAIS SARANDI LTDA

AUTHOR: Gleison Tafarel Zandoná

ADVISOR: Dr. Tiago Zardin Patias

Sustainable practices can bring numerous benefits to organizations, so their implementation is relevant, and when dealing with sustainability, it is necessary to integrate its three dimensions: economic, social and environmental. Thus, the study aim is to analyse practices sustainable the productive systems of company Águas Minerais Sarandi Ltda. The case study is exploratory, characterized as qualitative research, with source of evidence in documentation, interviews, direct observation and physical artifacts. Sustainable practices in the company were verified, identifying improvements and new practices that can be applied in the production process, which may represent cost reduction and enhancement of the company's image according to conscious consumers who prefer products with higher sustainability index. Finally, we can see that the company has a strategy in relation to accommodative sustainable innovation in product and process, not seeking to win customers through sustainability, but from the establishment of low prices provided by low productive cost. The company must look for ways to constantly innovate, to have competitive advantages over its competitors, while minimizing the consequences of the use of natural resources in relation to the environment, without losing the quality of its products and services.

Keywords: Innovation; Sustainability; Sarandi.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A empresa	21
Figura 2 – Máquina que realiza a lavagem de garrafas de vidro para reutilização	22
Figura 3 – Máquina que realiza a lavagem do garrafão de 20 litros para reutilização.....	23
Figura 4 – Máquina de sopro linha principal.....	24
Figura 5 – Caixa para coletar água da chuva.....	25
Figura 6 – Central de resíduos sólidos.....	26
Figura 7 – Materiais prontos para serem vendidos para reciclagem	27
Figura 8 – Preformas expulsas da máquina	28
Figura 9 – Preformas queimadas	29
Figura 10 – Paletes que serão reconstruídos.....	30
Figura 11 – Retalhos de madeira	31
Figura 12 – Divulgação da campanha do Imama com parceria da Águas Minerais Sarandi ...	32
Figura 13 – Confraternização das funcionárias da empresa para divulgar o tema do outubro rosa	33
Figura 14 – Rótulos para divulgação do Spectacle Sonhos de 2015	34
Figura 15 – Confraternização do dia das crianças	35
Figura 16 – Ponto de coleta de lacres	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Práticas sustentáveis	37
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	PROBLEMÁTICA	10
1.2	OBJETIVOS	10
1.2.1	Objetivo Geral	10
1.2.2	Objetivos Específicos	10
1.3	JUSTIFICATIVA	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	INOVAÇÃO	12
2.2	SUSTENTABILIDADE	14
2.3	INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL	15
2.3.1	Práticas de inovação sustentável	16
3	MÉTODO DO ESTUDO	18
3.1	Coleta e análise dos dados	19
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	20
4.1	A empresa	20
4.2	Gestão Estratégica da Inovação Sustentável.....	21
4.3	Práticas Sustentáveis	21
4.4	Recomendações para empresa qualificar suas práticas sustentáveis	37
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
	REFERÊNCIAS	41
	APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA QUALITATIVA	44

1 INTRODUÇÃO

A adesão das empresas ao desenvolvimento sustentável passou a ser um fator de competitividade, como meio de diferenciação e qualificação para continuar no mercado, tornando-se necessário agir de forma que reduza impactos sociais e ambientais adversos, estabelecendo uma visão estratégica de inovação que contribua para o alcance da sustentabilidade (BARBIERI et al., 2010).

Nesse sentido, ao se tratar de sustentabilidade é necessário respeitar seus pilares, integrando as três dimensões do desenvolvimento sustentável, que é composta por aspectos econômicos, ambientais e sociais, que juntas devem interagir e se complementar criando um alicerce que os tornem sustentável (USP, 2016). A sustentabilidade além de proteger o meio ambiente consiste como um meio para redução dos custos de produção e valor final dos produtos, que auxilia o fortalecimento da marca, devido ao fato do aumento dos consumidores conscientes que preferem produtos elaborados com maior índice de preservação dos recursos naturais (SEBRAE, 2019).

Sendo assim, tanto o mercado em âmbito nacional e internacional vem despertando interesse em termos de sustentabilidade. Está em constante avaliação considerando os métodos utilizados desde a produção da matéria-prima até o produto final. Com base nesses aspectos, geram-se desafios para as organizações, os quais precisam ser enfrentados e solucionados. Um dos caminhos é a implantação de um plano de gestão estratégica de inovação sustentável (KNEIPP, 2016).

Em um contexto geral, as organizações utilizam de diversas práticas sustentáveis em suas operações, fato que pode ser explicado por motivos que trazem diferentes benefícios para as organizações e também para as partes interessadas, práticas que estão relacionadas com os três pilares da sustentabilidade, porém nem sempre a sustentabilidade é o objetivo principal das empresas ao implanta-las.

Diante disso, foi realizada uma análise da empresa Águas Minerais Sarandi Ltda, que atua no ramo de bebidas e situa-se no Município de Barra Funda – RS, com sua matriz localizada as margens da RS 569, Km 30. Começou a atuar em 1947 com o envasamento de água mineral natural e gaseificada, e atualmente comercializa diversos tipos de bebidas (SARANDI, 2019).

1.1 PROBLEMÁTICA

A partir do cenário globalizado, da competitividade e do aumento da tecnologia, as organizações conseguem atingir um grande alcance de distribuição de produtos e serviços (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018). Entretanto, o gasto dos recursos naturais faz com que ocorram mudanças no meio ambiente, o que gera a necessidade de criar formas de preservação ambiental. Esses fatores fazem com que as organizações sejam desafiadas a fazer as adaptações necessárias para que seja possível manter-se competitiva.

A demanda dos produtos vem se alterando conforme a necessidade e objetivos dos consumidores. Com isso, consumidores conscientes já buscam estudar a forma de produção das empresas, o que possibilita um diferencial competitivo para as organizações que utilizam meios de produção que visam a sustentabilidade (SEBRAE, 2019).

Contudo surge o questionamento: quais as práticas sustentáveis que a empresa Águas Mineirais Sarandi Ltda utiliza em seu processo produtivo? A empresa que utiliza alternativas de produção sustentável, conseqüentemente consegue obter uma redução de custos de produção, reaproveitando o máximo de insumos recicláveis e utilizando fontes de energia que agridam menos o meio ambiente. Assim, além de estar contribuindo para a preservação do meio ambiente, é possível proporcionar preferência na opção de compra de consumidores conscientes, alcançando um diferencial em relação à concorrência.

1.2 OBJETIVOS

A partir disso, serão apresentados a seguir o objetivo geral e os objetivos específicos, necessários para o estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as práticas sustentáveis do sistema produtivo da empresa Águas Mineirais Sarandi Ltda.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a empresa estudada;
- Identificar as práticas sustentáveis utilizados pela empresa estudada.

- Sugerir novos meios e práticas sustentáveis para inovar sustentavelmente.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta investigação justifica-se, pois dada a busca constante por manter-se competitivo no mercado, com demandas de novas necessidades de produtos e serviços, a inovação se tornou um fator crucial para as organizações conseguirem manter-se e está atrelada à redução dos impactos e agressões ao meio ambiente. Esta dinâmica torna a inovação sustentável uma forma de diferenciação e competitividade (SANTOS; SIMÕES; BUCK, 2013).

Atualmente e de forma crescente, as empresas estão se preocupando com a sustentabilidade, devido à necessidade de atender as exigências legais e por terem que adaptarem-se as regras ambientais de mercados específicos. Em contrapartida surge um mercado novo de consumidores que preferem a produção com aspectos ecológico-ambientalista. Sendo assim, o empresário deve incorporar nos processos decisórios a temática socioambiental, por estar relacionada a sua sustentabilidade econômica e para que possam amenizar as novas ameaças e aproveitar as oportunidades que surgem no mercado (MONTIBELLER-FILHO, 2017).

Da mesma forma, devido a crescente preocupação com a preservação e utilização de forma sustentável do meio ambiente, as organizações foram obrigadas pela legislação ambiental a reduzir os impactos ambientais, níveis de poluição e aderir medidas de preservação ao meio ambiente, que sejam viáveis economicamente e não prejudiquem a sociedade (SANTOS; SIMÕES; BUCK, 2013). Sendo assim, esse assunto é de grande relevância, buscando contribuir com a implantação e aprimoramento de práticas sustentáveis que consequentemente contribuíram com o meio ambiente e a sociedade envolvida, também com o fortalecimento econômico da organização através da produção mais limpa e otimização de processos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento da base teórica do trabalho se inicia com conceito de inovação e sustentabilidade. Posteriormente trata-se da inovação sustentável e suas possíveis contribuições empresariais.

2.1 INOVAÇÃO

As empresas necessitam ser capazes de se adaptar e progredir para que consigam sobreviver no mercado. A base do pensamento é que os concorrentes irão chegar ao mercado com um novo produto, serviço ou processo, que alterará a ordem das coisas, sendo essencial mudar e adaptar-se para sobreviver. Desta forma, inovar é um fator decisivo (TROTT, 2012)

A inovação é um fator essencial para a competitividade, porém o termo ainda é confuso em relação a teoria e sua aplicação. Inovação não é apenas algo novo, mas algo novo que traz resultados para a organização. Ou seja, é a utilização de uma nova ideia que trará retornos positivos, desta forma inovação não é apenas o desenvolvimento de um produto, pode ser vista como novos modelos de negócio, mercados e serviços, novas formas de gestão e até mesmo a criação de canais de distribuição (SCHERER, CARLOMAGNO, 2016).

Inovação engloba os seguintes elementos: 1) introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade que ainda é desconhecido pelos consumidores; 2) introdução de um novo método de produção que ainda não tenha sido testado; 3) abertura de um novo mercado; 4) conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou bens manufaturados; 5) implantação de uma nova organização industrial (SCHUMPETER, 1997).

Scherer e Carlomagno (2016) mencionam que para uma empresa crescer e reforçar sua posição competitiva, a inovação deve estar incorporada a sua fisiologia, seguindo três princípios básicos:

- I. Inovação deve ser um processo contínuo e não se caracteriza por ideias passageiras, de curta duração, mas estratégias do novo e do objetivo de atingir resultados mais significativos e de maior impacto. Inovar significa buscar constantemente crescimento e liderança, envolvendo criatividade, persistência, gestão e risco.
- II. Inovação deve ser um processo gerenciado, tendo início na criatividade ou no caos, seguindo um processo estruturado de definição de estratégias, prioridades, avaliação de ideias, gestão de projetos e acompanhamento de resultados.

III. A gestão de inovação deve ser realizada através de métodos e ferramentas específicas. O processo de gestão da inovação contribui para geração de ideias inovadoras conforme um contexto adequado, envolvendo uma seleção de ideias mais promissoras, criação de projetos de inovação e a sua implementação, levando a geração de resultados.

De acordo com o Manual de Inovação (2008) e Manual de Oslo (2005), existem diversas possibilidades de inovar, que podem ser classificadas como:

- Inovação em produto: desenvolvimento de novos produtos inexistentes no mercado, ou aperfeiçoamento significativo de produtos já existentes;
- Inovação de serviços: elaboração de novas formas de prestação de serviços, adquirir conhecimento gerencial e inovação tecnológica que precisará de mão de obra qualificada, melhoramento organizacional. Procura atender as necessidades existentes no mercado;
- Inovação de processos: quando a mudança na forma de realização, ou criação de novas formas de produção, distribuição e novos meios de prestação de serviços;
- Inovação tecnológica: é identificada quando a inovação é resultado da aplicação de conhecimentos gerados através de pesquisas científicas, aplicadas em produtos ou processos, com novas funcionalidades e ganhos de produtividade ou qualidade, resultando em maior potencial competitivo;
- Inovação organizacional: quando ocorre a adoção ou elaboração de novos métodos de organização ou gestão, podendo ser no local de trabalho, relações da empresa com o mercado, fornecedores e distribuidores;
- Inovação em marketing ou modelos de negócio: quando ocorre a implementação de novos métodos de marketing e comercialização, que alteram significativamente a concepção do produto, seu design ou embalagem, mudança de posicionamento e estabelecimento de preços dos produtos e serviços.

Assim, pode-se perceber que existem diversas maneiras de inovar, sendo um fator importante para as organizações e podendo englobar diversos motivos para se investir em meios que fortaleça a imagem e a sustentabilidade da empresa, dessa forma no tópico seguinte será discutido o tema sustentabilidade.

2.2 SUSTENTABILIDADE

As organizações estão sendo desafiadas a empregar uma gestão que integre aspectos econômicos, sociais e ambientais, com o intuito de demonstrar a sua preocupação com o futuro, o que se torna um investimento em longo prazo. Os *stakeholders* têm valorizado empresas que possuem postura comprometida com os princípios do desenvolvimento sustentável (KNEIPP, 2016).

Sustentabilidade, segundo Mikhailova (2004), é a capacidade de sustentar-se e manter-se, sendo que uma atividade sustentável pode ser mantida para sempre, ou seja, a exploração de um recurso natural de forma sustentável durará para sempre, não se esgotará. Desenvolvimento sustentável melhora a qualidade de vida humana ao mesmo tempo em que respeita a capacidade do ambiente no qual vivemos (MIKHAILOVA, 2004). Seguindo esse pensamento a Comissão Brundtland considera que “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987, p. 46).

Desenvolvimento sustentável é complexo e envolve muitas dimensões, sendo tanto um objetivo quanto um conceito. Como objetivo, desenvolvimento sustentável é a ideia de um mundo onde ao desenvolver as atividades do dia a dia as pessoas protejam o meio ambiente. Enquanto como conceito, desenvolvimento sustentável necessita de conhecimento detalhado sobre os recursos naturais, as capacidades dos ecossistemas e interações entre os sistemas sociais, econômicos, políticos e ambientais, buscando trabalhar para uma qualidade de vida sustentável agora e no futuro (DIAS, 2015).

De acordo com Savitz e Weber (2007) uma empresa sustentável gera lucro aos acionistas ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem interage. Hart e Milstein (2003, p.56) dizem que “uma empresa sustentável é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais”.

O conceito de sustentabilidade requer a integração das três dimensões da sustentabilidade. Que de acordo com Elkington (2012) são caracterizados como:

- Ambiental: refere-se que os recursos naturais sejam utilizados de forma racional e permanente para as gerações futuras, dessa forma reduzindo os impactos ambientais;
- Econômico: visa os resultados financeiros da empresa, preservando sua lucratividade e não comprometendo seu desenvolvimento econômico;

- Social: inclui aspectos da justiça social, para que seja desenvolvido um mundo menos desigualdades, por meio das relações com todas as partes interessadas.

Para Dias (2015), o modelo dos componentes do desenvolvimento sustentável inclui estratégias inter-relacionadas para o meio ambiente, economia, saúde e bem estar, todos componentes vitais para a nossa qualidade de vida. O ambiente é relativo aos processos de sustentação da vida da terra e seus recursos naturais. A economia diz respeito a aspectos como oferta de trabalho, renda e riqueza resultantes da atividade econômica. Saúde e bem-estar social referem-se a saúde física, psicológica, espiritual e social e o bem-estar dos indivíduos, famílias e comunidades. Dessa maneira, esses elementos se tornam interdependentes, sendo que uma mudança em um componente afetará significativamente sobre os outros.

2.3 INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL

Inovação sustentável não é caracterizada com um conceito único, devido as dificuldades da definição do tema que abrange. Contudo, há o reconhecimento de que inovação sustentável está relacionada ao empreendedorismo, tecnologias, produtos e serviços, adoção de novos processos e de sistemas sociais. Além disso, a mesma engloba aspectos ambientais, econômicos, éticos e sociais (CHARTER; CLARK, 2007).

A estratégia de inovação sustentável pode ser entendida como a criação de algo novo que contribua na melhoria do desempenho das três dimensões: social, ambiental e econômica. Estando relacionadas com a modificação de processos, práticas organizacionais, modelos de negócio, pensamentos e sistemas empresariais. Sendo que esta estratégia pode ocorrer de maneira incremental ou radical (SZEKELY; STREBEL, 2012).

O Manual de Inovação (2008) classifica a estratégia de inovação sustentável conforme sua intensidade e abrangência, podendo ser:

- Incremental: melhoria e/ou aperfeiçoamento do modo de fazer, por meio de acrescentar novos materiais, desenhos ou embalagens, ou acrescentando utilidades ou melhoras que os tornam mais desejados pelos consumidores;
- Radical: criação de novas ideias para elaboração de produtos ou processos inexistentes no mercado.

Kneipp (2016) comenta sobre as estratégias de inovação sustentáveis, e seus níveis de sustentabilidade (defensivo, acomodativo, e pró-ativo), seu tipo de inovação (produto ou processo) e seu grau de novidade (incremental ou radical), onde são identificadas seis categorias estratégicas (1- Pró-ativa em produto; 2-Pró-ativa em processo; 3-Acomodativa em produto; 4-Acomodativo em processo; 5-Defensiva em produto; 6-Defensiva em processo;).

A estratégia pró-ativa em produto está relacionada a níveis de inovação radical, integrando os objetivos sociais e ambientais nos produtos da organização. Enquanto, a estratégia pró-ativa em processo procura integrar sustentabilidade nos processos empresariais através da inovação radical. Normalmente quem utiliza dessas estratégias integram a sustentabilidade com a busca de geração de receita e ao negócio principal da empresa, assim através das ações inovadoras e desempenho sustentável buscam atingir a liderança de mercado (KNEIPP, 2016).

As estratégias acomodativas podem estar relacionadas a produtos e/ou processos, apresentando um grau de novidade intermediário e integrando objetivos ambientais ou sociais em parte dos produtos e/ou serviços e processo do negócio, porém este modelo de estratégia não está relacionado com a lógica de criação de receita e ao negócio principal da empresa (KNEIPP, 2016).

A estratégia defensiva está associada a níveis incrementais de inovação, podendo ter maior enfoque em produto ou processo, buscando principalmente atender os requisitos legais impostos e/ou pressões externas, afim de não gerar custos adicionais, desse modo este tipo de estratégia não busca alcançar vantagem competitiva através do desempenho sustentável (KNEIPP, 2016).

Por fim, Kneipp (2016) salienta que as seis estratégias não são mutuamente excludentes, podendo a empresa utilizar mais de uma opção ao mesmo tempo, sendo que sua postura estratégica irá direcionar suas ações empresariais através do desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologia e processos que integrem fatores econômicos, ambientais e sociais.

2.3.1 Práticas de inovação sustentável

As práticas sustentáveis podem ser definidas como adoção de ações, realizadas voluntariamente por empresas, com intuito de melhorar seu desempenho ambiental e social, além de cumprir às exigências legais (ALVES; NASCIMENTO, 2016). De acordo com a Instrução Normativa 10, de 2012 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Art. 2º Inciso III, 2012, p. 1), as práticas sustentáveis correspondem a “ações que tenham como objetivo a construção de um novo modelo de cultura institucional visando a inserção de critérios de sustentabilidade nas atividades da Administração Pública”.

North (1992 apud PAZ; KIPPER, 2016) citam vantagens e benefícios de inserir práticas sustentáveis nas organizações, podendo ser:

- Benefícios econômicos: economia de custos, redução do consumo de água, energia e outros insumos; Reciclagem, venda e aproveitamento de insumos; Redução de multas e penalidades por poluição;
- Benefícios de receita: aumento da construção marginal de “produtos verdes” que podem ser vendidos a preços mais baixos; Aumento na participação no mercado devido à inovação dos produtos e menor concorrência; Linhas de produtos para novos mercados; Aumento da demanda para produtos que contribuam para a diminuição da população;
- Benefícios estratégicos: Melhoria da imagem institucional; Renovação de portfólio de produtos; Aumento da produtividade; Redução de multas e penalidades por poluição; Alto comprometimento do pessoal; Melhorias nas relações de trabalho; Melhoria e criatividade para novos desafios; Melhoria nas relações com os órgãos governamentais, comunidade e grupos ambientais; Acesso assegurado ao mercado externo; Melhor adequação aos padrões ambientais.

Através dessas informações é possível perceber que a implantação de métodos sustentáveis trazem inúmeros benefícios para organização, desde níveis gerenciais como econômicos, pois aproveitando os benefícios e vantagens das práticas de inovação sustentável, é possível alcançar diferenciais competitivos e meios de sobrevivência no mercado.

3 MÉTODO DO ESTUDO

Esse trabalho trata-se de uma pesquisa com característica exploratória. O estudo exploratório tem como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, com intuito de torná-lo mais compreensível (GIL, 2007). Assim, esse estudo busca a familiarização com o tema inovação sustentável e as práticas sustentáveis que abrangem o assunto, proporcionando aproveitamento das suas potenciais vantagens e benefícios, além de descrever o comportamento da empresa em estudo.

Quanto à abordagem, a pesquisa é caracterizada como qualitativa. Na visão de Goldenberg (1997) a pesquisa qualitativa busca o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou organização, não se preocupando com representatividade numérica. Segundo Malhotra (2001, p.155), “a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema”. Dessa forma, com a utilização da abordagem qualitativa, busca-se conhecer a organização estudada e aprofundar-se em relação às práticas sustentáveis.

O delineamento do presente trabalho foi realizado através de estudo de caso. Para Yin (2015) estudo de caso é uma investigação empírica e compreende como um método abrangente, que investiga um fenômeno em seu contexto de vida real. Complementando, Gil (2008, p. 57) relata que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

Yin (2015) comenta que para realização de um estudo de caso, comumente podem ser utilizadas seis fontes de evidências diferentes (documentação; registro em arquivos; entrevistas; observação direta; observação participante; artefatos físicos.). Nesta investigação, utilizou-se as seguintes:

- Documentação: Cartas, correspondências eletrônicas, documentos pessoais, relatórios, documentos administrativos, jornais etc. Um ponto forte dessa fonte de evidência é que ela pode ser revista repetidamente, já o ponto fraco é a dificuldade de encontrar ou sua imparcialidade.
- Entrevistas: É umas das fontes mais importantes de informação do estudo de caso, deve seguir sua própria linha de investigação, refletida pelo o que se busca investigar no caso. Tem como ponto forte o fornecimento de explicações e visões pessoais do problema e foca diretamente os tópicos do estudo, porém como ponto fraco pode ser mal articulada, obter respostas parciais etc.
- Observações diretas: Pode envolver observação em reunião, trabalhos de fábrica, atividades em rua etc. Tem como ponto forte a observação de eventos em tempo real,

já como ponto fraco consome tempo, o evento pode prosseguir de forma diferente devido estar sendo observado e necessita de uma ampla cobertura, sendo difícil sem uma equipe de observadores.

- Artefatos físicos: Pode ser um dispositivo tecnológico, uma ferramenta ou instrumento, uma obra de arte, ou alguma outra evidência física. Tem como ponto forte o conhecimento de características culturais e sobre as operações técnicas, e como ponto fraco a disponibilidade e seletividade.

3.1 Coleta e análise dos dados

Para a realização da pesquisa foi adaptado e utilizado o questionário criado por Kneipp (2016), com intuito de analisar as práticas sustentáveis, a fim de conhecer as atitudes sustentáveis da empresa e sugerir formas que possibilite atingir melhor desempenho sustentável. O questionário é composto por questões abertas, a fim de o entrevistado expor os métodos e o contexto da organização em que trabalha. A entrevista foi aplicada juntamente com dois colaboradores, um sendo responsável pela área de recursos humanos e outro coordenador de produção.

Também foi realizada observação direta e análise de documentos da empresa, que possibilitaram complementar a análise. Estes dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2011) para realizar a análise de conteúdo são estabelecidas três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A primeira fase é identificada como uma fase de organização, que é necessário escolher os documentos, formular hipóteses e objetivos e elaborar indicadores para fundamentação da interpretação do trabalho. Na exploração do material são escolhidas as unidades de codificação (recorte: escolha de unidade de registro; enumeração: seleção das regras de contagem; classificação e agregação: escolha das categorias). Na fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, conforme os resultados brutos busca-se torna-los significativos e válidos.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados obtidos na entrevista, observação direta, documentos e artefatos físicos obtidos na empresa Águas Minerais Sarandi, a partir de assuntos que envolvam o tema inovação sustentável. Inicia-se com uma breve descrição da história e caracterização da empresa estudada, continuando com informações da maneira em que a organização trabalha e inova sustentavelmente.

4.1 A empresa

Na década de 40 uma constante povoação de aves e animais selvagens fazia da fonte do local um ponto para beberem água, sendo que esta situação levou o proprietário da área, Mário José Zandoná a enviar a água para análise no laboratório. Com o resultado positivo e comprovação da água mineral, Mário e os sarandienses Saul Farina, Armínio da Silva, Antônio Oltramari, Dionísio Peretti, Olmiro Borela e João Domingos Castoldi deram início a empresa com o engarrafamento, formando a mesma em 06 de maio de 1947 e a denominando de Águas Alcalinas Sarandi Sociedade Ltda.

No começo a situação era difícil, devido inexistência do hábito da população de consumir água mineral natural ou gaseificada, além disso, a localização da empresa era distante dos grandes centros consumidores e o sistema de engarrafamento era artesanal. Sendo que a falta de comunicação, energia elétrica e as estradas em péssimas condições contribuíram muito com as dificuldades dos pioneiros da Água Mineral Sarandi.

Após oito anos surgiu a ideia também de engarrafar refrigerantes com a marca Sarandi, tais como Guaraná, Laranjada, Limão, Abacaxi, Cereja, Uva e Ki-No-To (sabor Cola), o que proporcionou uma melhora na comercialização dos produtos engarrafados, consequentemente alavancando as vendas da empresa.

Atualmente a empresa possui 72 anos, atua no ramo de bebidas e envazando águas da marca Sarandi, Floresta e Da Mata, produz refrigerantes Sarandi, sucos Tampico e Sarandi, energético Kanibal e cervejas Kalena e Província. A empresa possui 276 empregados, sendo que em 2018 obteve uma receita operacional bruta de R\$ 162 milhões e tem oito linhas de produção, com a capacidade que ultrapassa 1.800.000 de dúzias mistas/mês.

Figura 1 – A empresa



Fonte: Águas Minerais Sarandi.

4.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DA INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL

Através da entrevista, observação direta da empresa e os conceitos de Kneipp (2016) pode-se perceber que a mesma possui em relação a inovação sustentável um posicionamento estratégico acomodativo em produto e processo, devido estar em um grau intermediário de novidade e a sustentabilidade objetivando atender requisitos legais e principalmente redução de custos. Sendo que a empresa de acordo com sua situação econômica sempre que possível busca maneiras de investir sustentavelmente e encontrar formas sustentáveis de se trabalhar, mas não procura atingir a liderança de mercado através da sustentabilidade.

4.3 PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

A empresa utiliza várias práticas sustentáveis no seu processo produtivo e em alguns de seus produtos, porém o foco principal é a busca de maneiras de diminuir o custo dos produtos. Como relatado na entrevista, desde o início da operação da empresa, foi possível diminuir o peso das garrafas pets de 500 ml em 50%, a de 2 litros em 25%, além da garrafa pet de 5 litros possuir o peso mais baixo do Brasil, conseqüentemente com essas ações foi possível diminuir a produção de resíduos.

A empresa possui produtos embalados em garrafas de vidros e garrafão de 20 litros que são retornáveis e reutilizadas, dessa forma é possível diminuir a utilização de insumos para a produção, ato que foi relatado na entrevista e visualizado na observação direta. Também foi informado que a empresa investe em redução de consumo de energia com a

modernização dos equipamentos, sendo que até 2006 produzia menos e gastava mais energia do que atualmente. Além disso, o processo de produção de xarope não gera resíduo sólido, sendo que o antigo gerava, pois era necessário utilizar materiais para filtração, o que não é mais necessário.

Figura 2 – Máquina que realiza a lavagem de garrafas de vidro para reutilização



Fonte: Observação direta.

Como visto na figura 2, a empresa possui maquinário que realiza a limpeza das garrafas de vidro, para que posteriormente as embalagens estejam higienizadas e nas devidas condições que possibilitam serem reutilizada no engarrafamento de bebidas. Da mesma forma, é possível perceber na Figura 3 a máquina de lavagem de garrafão de 20 litros, o que possibilita sua reutilização, evitando desta forma, nova matéria-prima e custos adicionais para sua confecção.

Figura 3 – Máquina que realiza a lavagem do garrafão de 20 litros para reutilização



Fonte: Observação direta.

Em relação a Figura 3, a empresa possui maquinário que realiza a limpeza dos garrafões de 20 litros, para que as embalagens fiquem nas devidas condições de comercialização. Para isso, antes de destinar as garrafas para a higienização, como visto na observação direta é necessário que um funcionário do controle de qualidade realize um teste de odor para verificar se a embalagem pode ser reutilizada, devido a ações de pessoas que possam ter usufruído o garrafão para colocar produtos “fortes” e com mau odor que possam prejudicar a saúde, assim impossibilitando a reutilização da embalagem.

De acordo com as Figuras 2 e 3 a empresa segue o pensamento de que o desenvolvimento sustentável satisfaz as necessidades atuais da população, sem comprometer a capacidade de suprir as necessidades de gerações futuras (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987,).

Em relação ao consumo de energia, foi mencionado na entrevista que a empresa busca investir em modernização dos equipamentos, através da troca de motores comuns por de alto rendimento, chegando economizar 20% de energia, investimento em equipamentos de sopro de garrafa que consomem menos energia por unidade produzida que os antigos. Também realiza a prática de controle de desperdício através da otimização da utilização dos equipamentos para não desperdiçar energia na geração de utilidades: água gelada, ar comprimido e vapor.

Figura 4 – Máquina de sopro linha principal



Fonte: Observação direta.

Visualizando a Figura 4 é possível observar a máquina com maior capacidade e nível de atualização da empresa, ela tem capacidade para produzir 14.000 unidades por hora, a qual contribui na diminuição de consumo de energia. Essa prática sustentável inserida em uma empresa segundo North (1992 apud PAZ; KIPPER, 2016), possibilita a criação de benefício econômico, o que pode possibilitar uma redução de custo e um diferencial no momento da empresa repassar o valor do produto para o comércio.

Em relação à cadeia de fornecimento, devido a dificuldade dos entrevistados ao se tratar desse tema, buscou-se informações durante a observação direta e através de uma conversa com um colaborador da área de logística, foi relatado que 85% da frota de veículos que realizam a entrega dos produtos são terceirizadas, porém não foi relatado o motivo. Ação que pode ser justificada pelo fato de empresas terceirizadas poderem ser especializadas no ramo de transportes e assim disponibilizar de mais tempo para dedicar-se com assuntos que estão relacionados com a atividade principal da empresa que é a produção de bebidas, ou por menores custos de distribuição.

De acordo aos fatores hídricos relacionados à empresa, durante a entrevista foi citado que é realizado o controle de consumo de extração da água mineral, para que seja retirado

apenas o que não afetará negativamente o meio ambiente, também busca-se não desperdiçar água nos processos produtivos da empresa.

Figura 5 – Caixa para coletar água da chuva



Fonte: Observação direta.

A empresa possui uma caixa coletora de água da chuva na central de resíduos sólidos, o que pode ser visto na observação direta do artefato físico e mencionado na entrevista que o setor apenas utiliza água fornecida por esse tipo de fonte, sendo destinada para limpeza do local ou de materiais que irão para a reciclagem. Assim é possível diminuir o consumo de água potável e contribuir com o meio ambiente.

Durante a entrevista foi declarado que a empresa trabalha com a ideia de minimização de resíduos sólidos que vão para o aterro, destinando tudo que possível e que não tem mais utilidade na empresa para reciclagem. Sendo que possui um centro de resíduos sólidos (papeis, plásticos, vidros, metais) que prepara os materiais para serem vendidos para a empresa que realizam a reciclagem dos mesmos.

Figura 6 – Central de resíduos sólidos



Fonte: Observação direta.

A figura 6 demonstra a central de resíduos sólidos, onde todos os materiais que não possuem utilidade nos processos produtivos ou são recolhidos dos comerciantes por estarem fora do prazo de validade são destinados para a separação e venda a empresas que pratiquem a reciclagem.

Figura 7 – Materiais prontos para serem vendidos para reciclagem



Fonte: Observação direta.

Na figura 7 é possível visualizar os materiais separados e compactados da central de reciclagem de resíduos sólidos, que estão prontos para serem vendidos a empresas que realizam a reciclagem. Prática essa que de acordo com Dias (2015) segue os pensamento sobre desenvolvimento sustentável envolvendo a dimensão objetiva, na qual fortalece a ideia de um mundo onde ao desenvolver as atividades do dia a dia as pessoas protejam o meio ambiente. Sendo que esta ação integra as três dimensões da sustentabilidade, fortalecendo a economia da empresa com a venda de materiais a reciclagem, preservando o ambiente com a destinação correta e benéfica dos resíduos, e criando benefícios sociais, incentivando a cultura da reciclagem e geração de empregos.

Durante entrevista foi reportado e visualizado no processo produtivo que a máquina por algum motivo pode expulsar a preforma da máquina, problema que pode ser causado por queda de luz ou a preforma estar inserida de maneira incorreta, entre outros motivos. E então, para gerar o mínimo de resíduo possível com o descarte de preformas “problemáticas”, a empresa separa as preformas e as revisa para ver se ainda possui utilidade ou estão queimadas.

Figura 8 – Preformas expulsas da máquina



Fonte: Observação direta.

A Figura 8 representa as preformas que foram expulsas da máquina e devem ser testadas novamente para ver se estão queimadas ou ainda tem utilidade. Essa prática pode ser relacionada com o pensamento de Savitz e Weber (2007) que defendem que uma empresa sustentável gera lucro aos acionistas ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente, então com esta ação a empresa pode estar economizando com a possibilidade de não precisar comprar preformas para repor as que foram expulsas da máquina, enquanto que também diminui a possibilidade de criação de resíduos produtivos.

Figura 9 – Preformas queimadas



Fonte: Observação direta.

Na figura 9 visualizam-se as preformas que foram queimadas no processo produtivo, dessa maneira não possuem mais utilidade de envase de bebidas e devem ser destinadas para a central de reciclagem de resíduos sólidos, ação que de acordo com North (1992 apud PAZ; KIPPER, 2016) gera benefício econômico para empresa através da reciclagem de resíduos.

Durante o transporte de bebidas, tanto internamente quanto externamente da empresa, os paletes podem ser quebrados nesse deslocamento, assim foi visualizado na observação direta que os paletes que estão quebrados são revisados e se possível reconstruídos, já as

partes que não possuem utilidade são destinados para a queima na caldeira da empresa, dessa forma alimentado o processo produtivo de bebidas.

Figura 10 – Paletes que serão reconstruídos



Fonte: Observação direta.

Visualizando a Figura 10 percebem-se os paletes que foram quebrados durante o transporte de bebidas e devem ser revisados e se possível reconstruídos. Segundo Mikhailova (2004) sustentabilidade está relacionada com a capacidade de sustentar-se e manter-se, assim a exploração de um recurso natural de forma sustentável durará para sempre, não o esgotará. Porém, nem sempre isso é possível, então devemos aproveitar o máximo possível os recursos de maneira que minimize os impactos ambientais.

A empresa como informado na entrevista possui parceria com empresas moveleiras da região que fornecem retalhos de madeira que sobram de suas produções, para serem utilizados no processo produtivo de bebidas, para alimentar a caldeira, além disso, apenas são utilizadas madeiras reflorestadas.

Figura 11 – Retalhos de madeira



Fonte: Observação direta.

Como visto na Figura 11, a empresa utiliza retalhos de madeira de empresas moveleiras, que não teriam mais utilidade na produção de móveis e seriam descartados. Dessa maneira, a empresa consegue dar um destino útil na produção de bebidas, enquanto que não necessita realizar o corte de novas árvores para alimentar o setor da caldeira. Através dessa ação pode-se perceber a importância de empresas contribuírem umas com as outras, o que pode beneficiar a preservação ambiental, seguindo esse pensamento Alves e Nascimento (2016), enfatizam que as práticas sustentáveis podem ser definidas como adoção de ações, realizadas voluntariamente por empresas, com intuito de melhorar seu desempenho ambiental e social.

Para interagir com a região que a empresa está estabelecida o entrevistado relatou que são patrocinados eventos esportivos, times de futebol, escolas, divulgação de campanhas de saúde e eventos culturais, também possui o ponto de coleta de lacres que serão destinados ao Rotaract de Sarandi para a venda e compra de cadeiras de rodas que são doadas a comunidade. Em relação ao meio ambiente a empresa possui áreas de preservação permanente em diversas localidades, possuindo 101 hectares de floresta nativa e 51 hectares de área reflorestada.

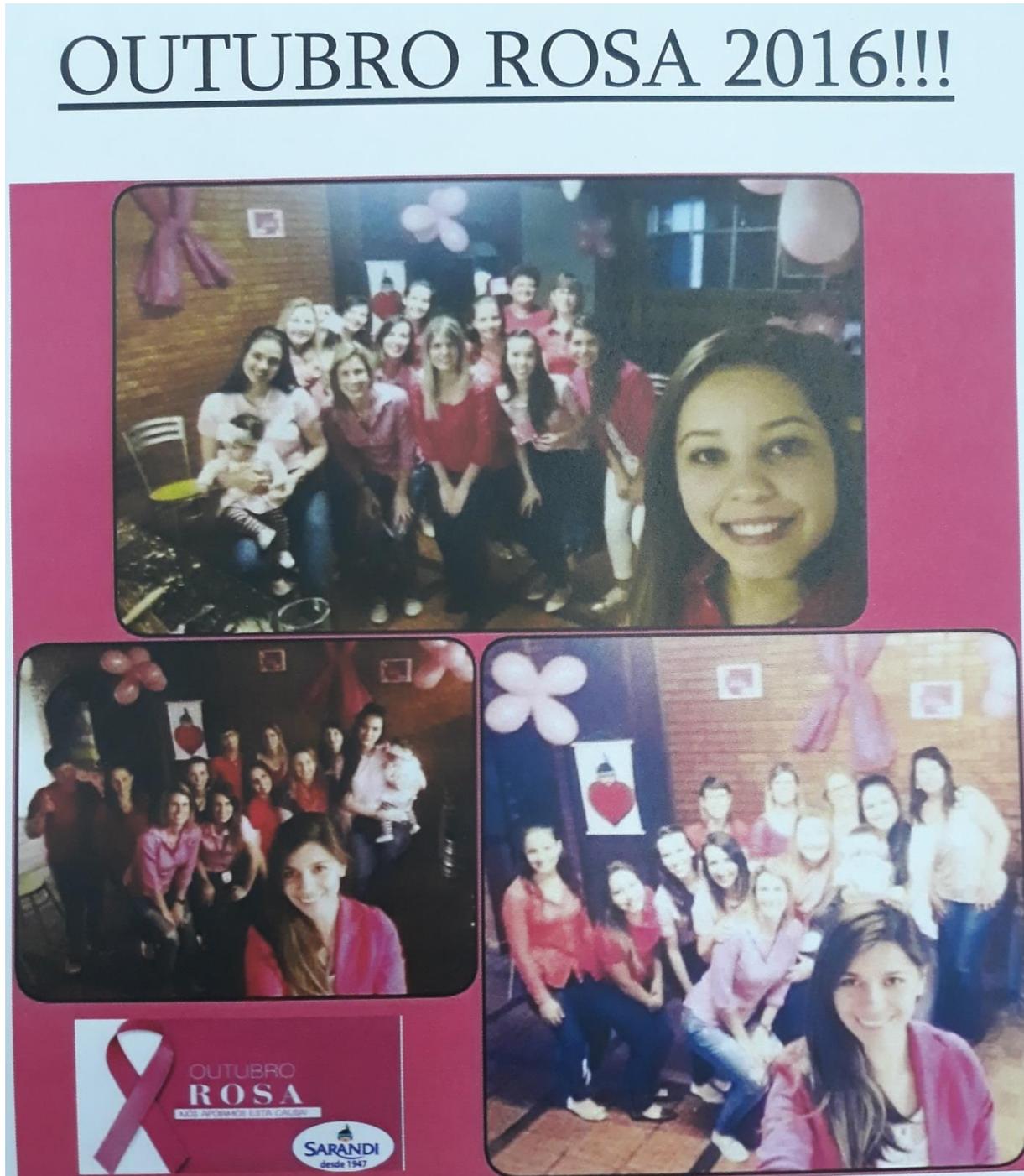
Figura 12 – Divulgação da campanha do Imama com parceria da Águas Minerais Sarandi



Fonte: Documentos.

A empresa como encontrado em documentos e visto na Figura 12 possui parceria com o Instituto da Mama do Rio Grande do Sul (IMAMA), ela divulga e defende a causa da luta contra o câncer de mama através de seus rótulos, além disso, parte do valor das bebidas com esse rótulo é doado ao instituto para que possa sustentar suas atividades e gastos, devido o instituto não possuir fins lucrativos.

Figura 13 – Confraternização das funcionárias da empresa para divulgar o tema do outubro rosa



Fonte: Documentos.

A empresa para integrar suas colaboradoras realiza confraternização em determinados períodos, com o intuito de salientar sobre o tema do outubro rosa e os cuidados que se devem ter sobre essa causa, o que pode ser percebido na Figura 13 e encontrado em registros empresariais.

Figura 14 – Rótulos para divulgação do Spectacle Sonhos de 2015



Fonte: Artefatos físicos.

Anualmente é realizado um *Spectacle* cultural gratuito na cidade em que a empresa está situada, então a empresa de acordo com documentos encontrado em registros busca contribuir conforme a viabilidade de recursos para a realização desse evento, sendo através da divulgação em rótulos como visto na Figura 14, ou através de patrocínio.

Figura 15 – Confraternização do dia das crianças



Fonte: Documentos.

Para integrar a família dos funcionários com as atividades da empresa, a mesma realiza confraternização do dia das crianças conforme a disponibilidade e objetivos de destinação de recursos, para que elas possam ter um momento de diversão na empresa em que

seus pais prestam serviço, o que pode ser visualizado na Figura 15 encontrado em registros empresariais.

Figura 16 – Ponto de coleta de lacres



Fonte: Observação direta.

Através da observação direta e da figura 16 visualizam-se os lacres coletados pela empresa que serão destinados a doação para venda e compra de cadeira de rodas a serem utilizadas por pessoas necessitadas. Conforme visto nas figuras 12, 13, 14, 15 e 16 a empresa busca integrar de várias formas a comunidade regional e colaboradores, através de ações beneficentes, participativas, de divulgação ou patrocinadoras. Ações essas que de acordo com Elkington (2012) que incluem aspectos sociais, e buscam o desenvolvimento de um mundo com menos desigualdades, por meio das relações com todas as partes interessadas.

A empresa possui diversas práticas sustentáveis que envolvem os três pilares da sustentabilidade relacionados a fatores econômicos, sociais e ambientais. Busca trabalhar conforme suas necessidades sem esquecer a comunidade que a envolve e a preservação ambiental, que são fatores cruciais para manter-se e disputar mercado com a concorrência. O que de acordo com Barbieri et al. (2010), a adesão das empresas ao desenvolvimento sustentável passou a ser um fator de competitividade, como meio de diferenciação e qualificação para continuar no mercado, tornando-se necessário agir de forma que integre fatores econômicos, sociais e ambientais. Resumidamente podem-se perceber as práticas sustentáveis da empresa no quadro 1.

Quadro 1 – Práticas sustentáveis

Práticas sustentáveis	Econômico	Ambiental	Social
Diminuição de materiais utilizados nas garrafas pets.	X	X	
Produtos retornáveis;	X	X	
Redução do consumo de energia.	X	X	
Produção de xarope não gera resíduos.		X	
Controle de consumo de extração da água mineral.	X	X	
Central de resíduos sólidos para reciclagem.	X	X	X
Água coletada da chuva para ser utilizada na central de resíduos.	X	X	
Minimização de resíduos sólidos que vão para o aterro.		X	
Revisão e reconstrução de utensílios produtivos.	X	X	
Parcerias com empresas que fornecem restos da produção para serem utilizados na caldeira.	X	X	
Patrocina e divulga eventos, times, escolas, campanhas etc.			X
Ponto de coleta de lacres para doação.			X
Áreas de preservação.		X	

4.4 Recomendações para empresa qualificar suas práticas sustentáveis

A empresa utiliza de diversas alternativas sustentáveis, porém ainda possui fatores no quesito de inovação sustentável a serem melhorados. A empresa deve continuar com suas práticas sustentáveis e deve continuar investindo em inovação de equipamentos para ter uma produção eficiente e eficaz e que agrida o mínimo possível o meio ambiente. Também como visto na figura 6, é necessário ampliar a central de resíduos sólidos, devido diversas matérias estarem em local impróprio enfrentando climas adversos, assim podendo danificar a qualidade do material a ser reciclado.

A empresa tem um grande volume de produção, conseqüentemente necessita utilizar de grande quantidade de energia elétrica para abastecer seus processos produtivos, então seria de suma importância utilizar fontes de energia renováveis que são consideradas sustentáveis. Dessa forma é relevante a empresa estudar a viabilidade de introduzir a energia solar para fomentar a sua produção, conforme visualizado na figura 1 a organização possui uma grande área que pode ser utilizada para instalação dos equipamentos que captam a energia solar.

A população mundial gera grande quantidade de lixo diariamente, pensando em contribuir para a minimização desse problema a empresa pode estudar a viabilidade de expandir a prática de embalagens retornáveis que já existe em alguns de seus produtos embalados em garrafas de vidro e garrafões de 20 litros para outros tipos e tamanhos de embalagens, o que possibilitará de acordo com SEBRAE (2019), conquistar consumidores conscientes que preferem produtos com maior índice de sustentabilidade.

A empresa já colabora com institutos e campanhas que contribuem com a luta contra problemas enfrentados pela população, fator que abrange a dimensão social da sustentabilidade e para aumentar essa prática seria relevante destinar parte dos lucros obtidos e ter parceria com outras empresas para trabalharem juntos contra as desigualdades sociais.

Inovação sustentável é um fator de diferenciação competitiva que possui tendência de aumentar a necessidade de se investir nesse quesito, devido o mercado estar bastante concorrido e ser preciso adaptar-se frente às mudanças ambientais, então é importante destinar um setor ou colaboradores que procurem encontrar alternativas sustentáveis e investir com maior frequência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando a empresa Águas Minerais Sarandi Ltda de Barra Funda, foi possível relatar como a mesma desempenha seu trabalho e se comporta conforme a implantação de práticas sustentáveis, apontando as utilizadas pela empresa e recomendações gerenciais que podem contribuir para o seu diferencial competitivo.

Baseando-se nos objetivos traçados no início desse trabalho, foram obtidas informações através da observação direta dos processos produtivos da empresa, entrevista com profissionais com conhecimento no assunto, documentos que comprovam a utilização de algumas práticas e artefatos físicos que tornam evidentes a forma de funcionamento da empresa. Através desse modelo de pesquisa foi possível caracterizar a empresa estudada, identificar as práticas sustentáveis utilizadas pela empresa e sugerir melhorias a serem aplicadas.

Contudo, o foco principal da empresa Águas Minerais Sarandi Ltda é no aspecto econômico, possuindo estratégia em relação a inovação sustentável acomodativa em produto e processo, pois não busca a liderança de mercado através da sustentabilidade, concentrando seus esforços principalmente em alcançar baixo custo produtivo e conquistar clientes através de preço baixo. A mesma possui práticas sustentáveis que atingem os três pilares da sustentabilidade, sendo elas práticas de diminuição de materiais utilizados em seus produtos, diminuição do consumo de energia, destinação correta de materiais, utensílios e produtos que não possuem mais utilidade e práticas que integram as partes interessadas na empresa através de divulgação, campanhas, patrocínio, confraternização entre outras.

Durante a realização das entrevistas houveram algumas limitações para conseguir as informações sobre o assunto, devido a empresa não ter de forma explícita o modelo que utiliza para tratar do tema inovação sustentável e agir de maneira que busque em primeiro lugar a liderança de mercado através da diferenciação de custo. Também algumas práticas sustentáveis visualizadas nas figuras 13, 14 e 15 que abrangem a dimensão social da sustentabilidade, estão desatualizadas devido o fato que não foi possível localizar documentos atuais, porém a empresa busca diversificar as divulgações, campanhas, confraternizações etc. Assim, nem todas práticas sociais poderão ter continuidade em sua utilização em anos futuros, sendo que novas poderão ser implantadas.

A partir desse trabalho, pode-se considerar o modelo de pesquisa a se utilizar em outras empresas para visualizar práticas e traçar recomendações para as mesmas. Em relação a empresa Águas Minerais Sarandi Ltda, dando sequência a este trabalho, poderia ser verificada

a condição financeira da empresa e aplicar métodos e práticas aqui apontados conforme sua viabilidade econômica, podendo gerar resultados que possibilitarão criar quesitos comparativos para analisar as diferenças em valor monetário e de participação de mercado em diferentes períodos, apontando as diferenças obtidas anteriormente e posteriormente serem aplicadas melhorias e/ou novas práticas sustentáveis.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. P. F.; NASCIMENTO, L. F. M. D. Proatividade de Práticas Sustentáveis: Uma Análise das Práticas da Empresa Mercur S/A. **Revista de Administração UFSM**, v. 9, n. Especial, p. 25-42, Ago. 2016.

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G.; VASCONCELOS, F.C. Inovações e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 50, n. 2, p. 146-154, abr/jun. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v50n2/02>>. Acesso em: 02 jun. 2019.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 6. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012**. Disponível em: <<http://www.mme.gov.br/documents/10584/1154501/Instruxo-Normativa-10-2012.pdf/228ebf79-20dc-4e74-b019-8cc613338950>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

CHARTER, M.; CLARK, T. **Sustainable Innovation**:— Key conclusions from Sustainable Innovation Conferences 2003-2006 organised by The Centre for Sustainable Design. The Centre for Sustainable Design University College for the Creative Arts: 2007.

DIAS, R. **Sustentabilidade: Origem e Fundamentos**. São Paulo: Atlas, 2015.

ELKINGTON, J. **Canibais com Garfo e Faca**. São Paulo: M. Books do Brasil Ltda, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Creating sustainable value. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, p. 56, 2003.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização: conceitos**. 12 ed. São Paulo: Cengage, 2018.

KNEIPP, J. M. **Gestão estratégica da inovação sustentável e sua relação com o modelo de negócio e o desempenho empresarial**. 2016. 187 p. Tese de Doutorado – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2016.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MBC – MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO. **Manual de inovação**. Brasília, 2008. Disponível em: <<http://www.utfpr.edu.br/patobranco/estrutura>>

universitaria/diretorias/direc/nit/publicacoes/ManualdeInovao.pdf>. Acesso em 21 maio 2019.

MIKHAILOVA. Sustentabilidade: evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração prática. **Revista Economia e Desenvolvimento**, n. 16, p. 22-41, 2004. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/depcie/arquivos/artigo/ii_sustentabilidade.pdf>. Acesso em: 28 maio 2019.

MONTIBELLER-FILHO, G. Empresas e sustentabilidade econômica. In: PHILIPPI JR, A. (Org.). **Gestão empresarial e sustentabilidade**. 1 ed. Barueri: Manole, 2017.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 ed. Rio de Janeiro: FINEP, 2005.

PAZ, F. J.; KIPPER, L. M. Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafios. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauri, Ano 11, nº 2, p. 85-102, abr-jun/2016.

SANTOS, L. A. de. A.; SIMÕES, L. S.; BUCK, T. de. A. Inovação como estratégia para o desenvolvimento. **RISUS - Journal on Innovation and Sustainability**, v. 4, n. 3, set/dez. 2013.

SARANDI. **Água Mineral Sarandi**. Disponível em: <<http://www.fontesarandi.com.br/institucional/>>. Acesso em: 19 maio 2019.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo Editora Nova Cultura Ltda, 1997.

SEBRAE. **Sustentabilidade: a prática que só gera vantagens**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/praticas-sustentaveis-viram-vantagens-para-empresas-e-meio-ambiente,5adaa7deccc0c510VgnVCM1000004c00210aCRD>>. Acesso em: 02 maio 2019.

SZEKELY, F.; STREBEL, H. **Strategic innovation for sustainable**. IMD – International Institute for Management Development: 2012. Disponível em <<http://www.imd.org>>. Acesso em: 04 jun. 2019.

TROTT, P. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

USP. **Pilares da sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.lassu.usp.br/sustentabilidade/pilares-da-sustentabilidade/>>. Acesso em: 06 maio 2019.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our Common Future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman; 2015.

**APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA
QUALITATIVA**

Instrumento de coleta de dados utilizado na empresa Águas Minerais Sarandi Ltda
Bloco I - Perfil do respondente
1. Nome da empresa:
2. Responsável pelas informações:
3. Cargo:
4. Tempo de atuação na empresa:
5. Tempo de atuação no cargo:
6. Formação:
Bloco II - Caracterização da empresa
1. Tempo de existência da empresa (anos):
2. Qual o ramo de atuação da empresa?
3. Quais os produtos produzidos pela empresa?
4. Qual a receita operacional bruta da empresa em 2018?
5. Qual o número total de funcionários da empresa?
Bloco III – Gestão Estratégica da Inovação sustentável
Postura estratégica para a inovação sustentável
<p>1. Como é classificado o posicionamento estratégico para inovação em termos de tipo de inovação (produto ou processo), grau de novidade (incremental ou radical) e nível de sustentabilidade (pró-ativa, acomodativa e defensiva) na empresa?</p> <p>Pró ativa em produto: a liderança no mercado é através do lançamento de produtos e/ou serviços sustentáveis visando a geração de vantagem competitiva.</p> <p>Pró ativa em processo: liderança no mercado através de novos processos sustentáveis que visam vantagem competitiva.</p> <p>Acomodativa em produto: a sustentabilidade integrada em seus produtos e/ou serviços e processos visando exclusivamente atender os requisitos legais e/ou pressões externas e reduzir custos.</p> <p>Acomodativa em processo: A sustentabilidade integrada em alguns dos seus processos visando exclusivamente atender os requisitos legais e/ou pressões externas e reduzir custos.</p> <p>Defensivas em produto: o desenvolvimento de pequenas melhorias em seus novos produtos e/ou serviços considerando os critérios da sustentabilidade visando exclusivamente atender os requisitos legais e/ou pressões externas.</p> <p>Defensiva em processo: a sustentabilidade integrada em alguns dos seus processos visando exclusivamente atender os requisitos legais e/ou pressões externas e reduzir custos.</p>
Práticas de inovação sustentável
Adaptação dos negócios para a sociedade/meio ambiente
2. De que forma a empresa promove a sua integração com as comunidades locais e <i>stakeholders</i> (funcionários, clientes, fornecedores, acionistas) para a geração de benefícios sociais e ambientais?
Desenvolvimento de soluções sustentáveis e incentivo a suficiência
3. De que forma a empresa busca soluções sustentáveis a fim de maximizar os benefícios para a sociedade e o ambiente?

4. A empresa produz produtos e/ou serviços com menor utilização de recursos, visando reduzir desperdícios, as emissões e a poluição? Em caso positivo, cite exemplos.
Maximização da eficiência energética, hídrica e redução das emissões
5. A empresa possui práticas para melhorar a eficiência energética? Em caso positivo, cite exemplos.
6. A empresa possui práticas para melhorar a eficiência hídrica? Em caso positivo, cite exemplos.
7. A empresa possui práticas para reduzir as emissões da cadeia de fornecimento? Em caso positivo, cite exemplos.
Criação de valor a partir do desperdício
8. A empresa busca eliminar o conceito de “resíduo” a partir da transformação de fluxos de desperdícios em contribuição útil e valiosa para as produções? Em caso afirmativo, de que forma?
9. Os custos econômicos e ambientais são reduzidos por meio da reutilização de material e transformação de desperdício em valor? Em caso afirmativo, de que forma?
Substituição por processos renováveis e naturais
10. A empresa inova em produtos e processos de produção visando introduzir recursos e energia renováveis e conceber novas soluções imitando os sistemas naturais? Em caso afirmativo, de que forma?
Entrega de funcionalidade ao invés de propriedade
11. A empresa possui ações que busquem à criação e projeção de novas necessidades sustentáveis que possam mudar o curso dos atuais estilos de vida da população, afim de melhor desenvolver os serviços e produtos e modelos de negócio? Em caso afirmativo, de que forma?
Adoção de papel de liderança
12. A empresa possui práticas para garantir o bem-estar dos <i>stakeholders</i> (funcionários, clientes, fornecedores, acionistas)? Em caso afirmativo, de que forma?
13. A empresa possui sistemas de produção e fornecedores selecionados para proporcionar benefícios ambientais e sociais? Em caso afirmativo, de que forma?