

SUSTENTABILIDADE ESTRATÉGICA: UMA PRÁTICA INOVADORA DE GESTÃO EM EMPRESAS NA SERRA GAÚCHA

Eduardo Francesquet¹

Alexandre Galina Bolzan²

RESUMO

O presente artigo referencia assuntos relacionados a sustentabilidade, um tema tão presente e necessário no ambiente empresarial na atualidade. A pesquisa buscou analisar como uma empresa do setor de bebidas da Serra Gaúcha fez da sustentabilidade estratégica uma prática inovadora de gestão, buscando entender quais os princípios que essa empresa segue, explorar quais os modelos de gestão adotados, além, de verificar a importância do ambiente em que realiza suas atividades como fator de desenvolvimento. A metodologia do estudo tem natureza qualitativa, sendo assim classificado como um estudo de caso. A importância da pesquisa se dá pela clara mudança de comportamento dos consumidores, e também as preocupações que envolvem economia, meio ambiente e sociedade. A pesquisa foi realizada com uma vinícola localizada na Serra Gaúcha, organização a qual faz uso de práticas e políticas voltadas para sustentabilidade. Entre os principais resultados destacam-se a importância do ambiente em que a empresa está inserida, as abordagens e práticas de gestão adotados e os princípios que possibilitam a adoção da sustentabilidade como estratégia pela empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Sustentabilidade; estratégia; inovação.

1 INTRODUÇÃO

O modelo predominantemente adotado até aqui pelas empresas e organizações, segundo Alves e Nascimento (2016), permitiu uma grande expansão e aceleração no desenvolvimento e produção de bens materiais para a humanidade, principalmente considerando o período pós Revolução Industrial. A visão simplista e que muitas vezes levou em conta apenas o crescimento econômico, permitiu a geração de riqueza através das produções em grandes escalas. Porém, o custo que tudo isso gerou, foi pago e a um preço muito elevado. Ao manter os olhos abertos apenas para o crescimento econômico a produção trouxe como consequência o consumismo em forma de demanda. De alguma maneira, tudo isso fez com que a humanidade refletisse, tomando consciência de que o mundo é composto por um ecossistema, em que os recursos naturais são finitos (ALVES e NASCIMENTO, 2016).

¹ Acadêmico do Curso de Administração - UFN

² Professor Orientador

O debate em torno dos impactos ambientais realizados pelas atividades humanas e o desenvolvimento de forma sustentável se fez presente em praticamente metade do século 20 e início do 21, e foi formalmente institucionalizado em 1987, pela Organização das Nações Unidas (ONU). Ao mesmo tempo, a natureza inegavelmente apresentou suas reais condições, exigindo soluções que permitissem condições de equilíbrio, onde fosse possível a preservação da natureza em conjunto com o sistema econômico-social (SUGAHARA e RODRIGUES, 2019).

A busca das empresas, como destacam Sugahara e Rodrigues (2019), foi na verdade por modelos de adequação e adaptação em que se pudesse desenvolver empreendimentos e negócios de maneira sustentável. Kitsuta e Quadros (2019), destacam que a incorporação da inovação nos modelos de gestão foi um princípio aplicável a todas as empresas de grande, médio e pequeno porte, em que se envolvem processos de busca, seleção e aprendizado. Esse conhecimento foi necessário para decidir como a empresa deveria atuar, as escolhas que devia fazer refletidas nas práticas de gestão que desenvolvem e constroem a organização ao longo dos anos.

Segundo Claro e Claro (2014), a sustentabilidade foi uma corrida para o topo, que tem a capacidade de transformar a maneira como as organizações atuam. As empresas que souberam fazer um uso adequado e a incorporação desse valor desfrutaram de benefícios concretos e qualificáveis. Para ter ambientes empresariais onde seja possível incorporar inovações foi necessário definir estruturas e rotinas que possibilitem um fluxo contínuo. A partir daí gerando um novo bem ou uma nova qualidade de um bem, desenvolveu-se novos métodos de produção e criou-se abertura de novos mercados (KITUTA e QUADROS, 2019).

Os modelos de gestão estratégica que incorporaram a inovação foram estruturados em três dimensões, que levam em consideração; processos e ferramentas, governança e organização, por fim e não menos importante, os recursos. A sinergia e o equilíbrio entre esses elementos permitiram uma análise das atividades com base nos principais fluxos decisórios (KITSUTA e QUADROS, 2019 apud QUADROS, SANTOS e BARROS NETO, 2013). A compreensão das possibilidades que a sustentabilidade teve, permitiu a elaboração de um diferencial competitivo como estratégia, quesito com um peso considerável em um mercado cada dia mais exigente. As empresas que negligenciam as presentes maneiras de abordagem das necessidades globais não perderam apenas em desenvolver seus negócios, mas também nos ganhos financeiros, que a longo prazo foram consequências das atitudes tomadas (CLARO e CLARO, 2014).

Tendo em vista o tema relacionado a sustentabilidade estratégica, a presente pesquisa teve como problemática responder a seguinte questão: Como uma empresa do setor de bebidas utiliza da sustentabilidade estratégica para uma gestão inovadora? Assim, a pesquisa teve como objetivo geral de analisar como uma empresa do setor de bebidas artesanais na Serra Gaúcha fez da sustentabilidade estratégica uma prática inovadora de gestão. Como objetivos específicos, a pesquisa elencou os princípios que a empresa estudada seguiu em sua trajetória organizacional; apresentou os novos modelos de gestão aliados as práticas inovadoras e sustentáveis; e verificou a importância do ambiente em que atuam como influência no desenvolvimento.

Assim como em toda história da humanidade a evolução permeou o homem, o que ele empreendeu e criou. Desta maneira, a cada dia que passou as organizações empresariais foram cobradas pela sociedade para atuarem com modelos alinhados ao desenvolvimento sustentável. Para que fosse possível conciliar ambos os fatores, algumas medidas precisaram ser tomadas e tornadas viáveis, novas formas de negócios surgiram, produtos e serviços que antes não existiam ou eram pouco conhecidos tomam espaço no mercado, ambiente esse determinado pelos consumidores que quiseram atender suas necessidades com o menor impacto socioambiental (CALLADO, 2010).

Quando se abordava questões ambientais e sociais atreladas as atividades empresariais de uma determinada organização, tratava-se tanto dos interesses dos acionistas da mesma quanto o próprio desempenho dos resultados econômicos e financeiros, é claro, considerando um horizonte de longo prazo. Segundo Hart e Milstein (2004) a sustentabilidade empresarial não esteve desvinculada do crescimento econômico, e muito pelo contrário, para acionistas e interessados na continuidade e seguimento de seus negócios ela teve a capacidade de geração de valor e foi um grande diferencial competitivo (CLARO e CLARO, 2014). Dessa forma, considerou-se importante a presente pesquisa por que a sustentabilidade leva em conta a amplitude das atividades das empresas, no âmbito econômico, social e ambiental.

Ao considerar-se o que passou, e principalmente as necessidades que envolveram a atividade das empresas, novas práticas de gestão foram adotadas. A partir desse passo, e de maneira crescente, as organizações fizeram uso de modelos gerenciais e incluíam aspectos referentes a sustentabilidade em sua gestão. Segundo Moraes et al., 2017, tratou-se de ampliar suas informações, para não atender apenas as necessidades e reivindicações dos acionistas, mas também de toda a sociedade (RAMOS e SANTOS, 2020).

Diante dessas perspectivas, foi possível perceber as mudanças de comportamento de empresas em busca de práticas sustentáveis, e essa percepção já aconteceu em algumas

organizações. A Mercur S.A foi um exemplo presente de mudança de posicionamento e comportamento. Sediada em Santa Cruz do Sul, no Rio Grande do Sul, é uma empresa que operava em três segmentos de mercado; Educação, Saúde e Revestimento, a partir de uma ampla diversificação de itens em sua fabricação. Tendo como compromisso institucional unir pessoas e organizações para que através destes encontre soluções sustentáveis. A atuação da Mercur S.A refletiu no seu valor gerado como empresa e conseqüentemente no desenvolvimento do bem-estar das pessoas que dessa união participaram (ALVES e NASCIMENTO, 2016).

Ao aliar-se as questões ambientais as atividades organizacionais, as empresas conseqüentemente conquistaram o respeito e ganharam credibilidade com a sociedade. Foi quando as empresas forneceram informações para a sociedade, da maneira que desenvolveram sua gestão, como aconteceram suas atividades internas bem como interagiram com o ambiente externo envolvido é que tais resultados apareceram. Voltadas para atender essas necessidades, algumas empresas, de maneira transparente foram se destacando quando aprimoraram e deram a real importância para as ações no contexto social, econômico e ambiental (RAMOS e SANTOS, 2020).

O proposito central foi na verdade uma abordagem diferente, a união entre dois conceitos de extrema importância na gestão e atuação das empresas, sustentabilidade e estratégia. O foco está em aliar e relacionar práticas sociais e ambientais vinculadas as atividades econômicas das organizações, através de novas práticas de gestão que reportam o desenvolvimento sustentável e criam valor no longo prazo (CLARO e CLARO, 2014).

Para Puntel e Marinho (2015), práticas aliadas a sustentabilidade consistiram em reduzir, encontrar novas formas de gerar e produzir. Assim, setores como o gastronômico acabaram adotando a reavaliação de hábitos de consumo, reduzindo e reaproveitando a produção de resíduos, subprodutos gerados no processo produtivo, tornando imprescindível a preservação dos recursos naturais para que seja possível manter uma vida responsável e saudável. Assim, entre os maiores benefícios de iniciativas sustentáveis esteve a economia de matérias-primas não renováveis, a economia e melhor utilização de energia nos processos produtivos, através da adoção de práticas de redução e reutilização de matéria e recursos (PUNTEL e MARINHO, 2015).

A adoção de investimentos em sustentabilidade proporcionou além de uma visão de perpetuidade ao longo dos anos, benefícios como vantagem competitiva, blindagem a efeitos de possíveis crises, e o mais importante, a sustentabilidade definiu um compromisso na relação de adotar e manter investimentos destinados para obtenção de oportunidades de negócios na

sociedade, isso tudo de maneira estratégica. Dentro desta perspectiva, diferentemente do que predomina e foi convencional, os motivos principais são as restrições, limitações e os próprios problemas ambientais e sociais que serviram como força motriz para pesquisas e desenvolvimento (CLARO e CLARO, 2014).

2 SUSTENTABILIDADE

Segundo Morioka e Carvalho (2016) apud (Elkington, 2001, p. 21) sustentabilidade pode ser definida como o “[...] princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações”. Dessa forma, a sustentabilidade tem ganhado evidência tanto no âmbito acadêmico quanto corporativo, podendo ser aplicado em diversos assuntos. Isso por que, abrange uma integração de três pilares; economia, sociedade e meio ambiente. Assim, na maneira como se apresenta tem uma abordagem aplicável a processos já existentes (MORIOKA e CARVALHO, 2016).

De Oliveira, Gomez e Correia (2018), destacam que a sustentabilidade empresarial, além dos aspectos que dizem respeito e envolvem a eficiência na utilização de recursos naturais e a inovação de processos em conformidade com o prisma da ecologia, cada dia mais as empresas estão sofrendo pressões e estímulos pelos diversos stakeholders a contribuírem com sua promoção. Pode-se dizer assim que esses papéis podem ser organizados em três níveis de atuação: 1) nível macro: onde pode atuar como agente de mudança em função econômica, promovendo e disseminando melhores práticas socioambientais no mercado; 2) nível meso, proporcionar incentivos para seus fornecedores, para que estejam em conformidade com padrões socioambientais mais elevados, além de influenciar o comportamento de seus consumidores; 3) nível micro, adotar práticas de gestão socioambiental que traga melhores resultados e desempenho na busca pela sustentabilidade.

E, para promover mudanças com um viés sustentável é preciso que os executivos e líderes das organizações tenham um melhor entendimento das questões ambientais e sociais, tratando de maneira estratégica dentro das empresas, para que conseqüentemente possam usufruir dos benefícios que a sustentabilidade proporciona. O que os acionistas de qualquer companhia buscam é por executivos competentes, que tomem decisões que maximizem e ampliem os negócios, produzindo assim melhores resultados financeiros. E não tem problema nenhum em ter executivos que decidam com base racional, até porque salvar o mundo e obter lucro, ao contrário do que muita gente pensa não são propósitos excludentes (CLARO e CLARO, 2014)

O ambiente empresarial em que empresas atuam e interagem com os consumidores e outras organizações, é caracterizado constantemente pelo risco. A premissa do risco, faz com que as organizações sintam a necessidade de um gerenciamento em que se minimize ou diminua o presente fator. Neste contexto, a sustentabilidade se encontra como uma prática imprescindível para resolver um dos problemas que mais ameaçam uma empresa, o fato de que a organização vá existir e perpetuar durante um longo período de tempo (BARBOSA e LOPES, 2018).

O desenvolvimento das sociedades sempre esteve atrelado aos riscos ambientais. Os processos produtivos das empresas vêm acompanhados de consumo de materiais, geração de resíduos e em algumas vezes alteração das áreas geográficas, isso tudo, é claro, para atender as necessidades das pessoas. A questão em pauta está em encontrar equilíbrio entre as partes, fazendo com que o que é socialmente desejado esteja alinhado com o que é ecologicamente necessário, além de ser viável economicamente. Sem dúvida nenhuma não é uma tarefa fácil, muito menos que possa ser adequada de forma rápida. Essas questões que desafiam cada vez mais os gestores das empresas necessitam de um engajamento mais amplo de cooperação mútua entre a comunidade, as empresas e governo (SILVEIRA, 2017).

Ao tratar-se de empresas, e isso vale em qualquer segmento de negócio, uma organização só existe para gerar valor. Para que haja longevidade na atividade de uma empresa, este valor precisa estar bem claro para os seus stakeholders, além é claro de servir de base para toda a estratégia que a organização vai adotar. A criação do valor que ao longo do tempo é construído e percebido, é diretamente influenciado por impactos positivos e negativos que a organização produz com suas atividades, seus produtos e serviços, além da constante interação com o ambiente interno e externo a ela (BARBOSA e LOPES, 2018).

A sustentabilidade em sua essência, está diretamente associada a qualidade do que é sustentável, que assim, está vinculada com a possibilidade que uma determinada atividade humana tem de acontecer em um tempo indeterminado. Em uma abordagem presente, a ideia de sustentabilidade passa a estar inter-relacionando os assuntos, bem como estabelece um compromisso com o bem comum, as pessoas, os seres vivos e o planeta (SILVEIRA, 2017).

2.1 Estratégia

O conceito que origina a expressão estratégia, que muitos consideram ter surgido na Segunda Guerra Mundial está presente no ambiente e na rotina das empresas. As organizações, conseqüentemente estão vulneráveis a vários fatores externos que fogem ao controle da governança e gestão empresarial. Tais como; impactos econômicos, mudanças políticas, alterações culturais e de mercado, questões as quais influenciam veementemente o

comportamento e posicionamento que uma empresa precisa ter. Diante disso, a estratégia que uma organização faz uso deve estar alinhada e condizente com todos os fatores, que tem uma grande importância para a atividade empresarial (OLIVEIRA, 2012).

Em qualquer momento ou situação que uma empresa se encontre, só faz sentido falar de estratégia no modelo prático se estiver atrelado a um determinado planejamento. Esse planejamento tem por definição as estratégias de longo prazo da empresa, que dão a base para determinar a visão, a missão e os valores da organização. Assim também, permite uma melhor concepção dos objetivos e metas que a empresa precisa para atuar e se desenvolver, bem como a análise dos fatores internos e externos a organização. Para Goiana (2017), tal processo pode ser considerado permanente e contínuo, possibilitando um rumo a ser seguido pela organização, com base na racionalidade das tomadas de decisões e alocando de maneira eficiente os recursos, sempre com os olhos voltados para o futuro.

O mais interessante na adoção de uma estratégia é como ela pode direcionar e ditar novos caminhos para uma empresa, tendo como premissa ou metas o desenvolvimento de novos produtos, reformulação e redesenho de processos ou até mesmo a adoção de novas formas de gestão. Modelos de gestão que compreendem as premissas da sustentabilidade permitem alavancar a organização a posição de destaque frente aos stakeholders. Abordagens empresariais assim, só são possíveis para aplicabilidade quando seguem princípios estratégicos inovadores e sustentáveis, aí sim esses ganhos se tornam realidade (KNEIPP et al. 2019).

A postura estratégica da empresa é que direciona as ações empresariais, é ela que permite o desenvolvimento inovador e sustentável de novos produtos, serviços, tecnologia e processos que integram elementos econômicos, sociais e ambientais. Tendo como objetivo atender os agentes socioambientais do ambiente de negócios, é clara a importância do devido alinhamento do desenvolvimento sustentável com a inovação no sistema de mercado, fator presente e constante no contexto empresarial (KNEIPP et al. 2019).

No presente contexto, o conceito de estratégia está associado a integração da empresa com o ambiente em que a organização atua. Segundo Goiana (2017), por ser difícil de saber se a empresa está seguindo a melhor estratégia, é importante fazer o processo de escolha de maneira cuidadosa e sistemática. Objetivando assim diminuir a probabilidade de erros. Esse processo é composto por etapas como, análise do ambiente, estabelecer as diretrizes organizacionais, formular uma estratégia, implementar e controlá-la.

No que abrange a administração estratégica, é responsabilidade da mesma o desenvolvimento e implementação de mecanismos que permitam o controle e curso das ações que melhor se adequam a determinado contexto. O contexto em que cada empresa está presente

é peculiar de cada ambiente, onde manusear e alocar os recursos dispostos para cada organização que tem por objetivo obter resultados superiores de satisfação, e esse é claro se torna o grande desafio (GOIANA, 2017).

Levando em consideração a razão como base para tentar entender a complexidade das coisas, busca-se entender a necessidade natural que o homem tem de interagir com tudo que está ao seu redor, incluindo aí as pessoas, as organizações sociais, a natureza e tudo mais que se faz presente a sua volta. No ambiente empresarial, as relações e interações entre homem e empresa se tornam cada vez mais dinâmicas. Assim, da mesma maneira, as relações extra organizacionais, também sofrem mudanças e exigem novas maneiras de comportamento dinâmico, tanto das empresas quanto de seus gestores (MOLINA, 2019).

No que tange a Administração de empresas, a gestão estratégica tem a importância e o valor como elemento de gestão organizacional e competitivo. Ao buscar a origem dessa ferramenta de gestão, depara-se com as funções que a mesma tem, sendo elas; a de alcançar bons níveis de desempenho, propiciar a longevidade das empresas, além de preservar os recursos que são necessários para que as atividades empresariais sejam exercidas (GOIANA, 2017).

Tendo como consideração uma visão estratégica, o elemento crucial para ligar esses pontos é a cooperação que emerge quando existem objetivos compartilhados e conhecimento mútuo das partes. No presente, percebe-se a clara complexidade ambiental, que é consequência da crescente interdependência entre pessoas, tornando mais complexas as estruturas institucionais, as quais necessitam assegurar os ganhos potenciais das trocas sociais (DAVILA, VARVAKIS e NORTH, 2019).

2.2 Gestão e inovação

Para Schultz (2016), ao se estudar Gestão de organizações, cresce a importância de se fazer algumas delimitações, as quais selecionam e priorizam as características e dimensões da complexidade do contexto organizacional. Assim, de uma forma clara e simples as dimensões podem ser colocadas como dimensões internas e externas das organizações. A análise interna de uma organização contempla a maneira como está organizada a empresa, qual a estrutura organizacional, a qual interage com alguns componentes como; tecnologia, pessoas e as atividades que são desenvolvidas. A inter-relação entre cada componente define a estrutura interna e as posições que cada um ocupa, determinando as funções e os níveis de tomada de decisão, que são elementos do desenho organizacional.

Organizar uma atividade e gerir recursos de diferentes origens para atingir objetivos em comum não é uma tarefa fácil. Dessa forma, dentro de um contexto organizacional a abordagem sociológica das organizações, prioriza uma análise de grandes grupos de pessoas que realizam suas atividades em conjunto e de organizações compostas por maiores níveis de complexidade. Esse olhar mais estratégico e global, em que se considera o todo e se distancia um pouco da análise de questões particulares que acontecem no dia a dia, possibilita identificar melhor a origem dos problemas organizacionais (SCHULTZ, 2016).

A inovação é a expressão de novas ideias, que concebem coisas novas, ou rearranja as já existentes, de maneira que se atribui novas formas. No contexto empresarial, podemos definir inovação como a decorrência de mudanças, as quais podem ser descontínuas ou contínuas, que constrói negócios através de mudanças, implementação de produtos novos ou com uma melhoria significativa, a introdução de um novo método ou processo de produção, obter novas fontes de matéria prima, estabelecer uma nova posição ou abrir portas em determinado mercado, de uma maneira que antes não era percebida ou abordada (BORGES e TEKEMOTO, 2019).

O mercado, que a cada dia se torna mais competitivo, exige cada vez mais das organizações uma participação contínua na busca por inovações. Porém, todavia o sucesso de uma empresa não está presente apenas na capacidade de ofertar novos produtos, mas também na capacidade que a mesma tem de sustentar as transformações que promove. Nesse sentido, a inovação dos processos gerenciais apresenta uma grande importância e participação no âmbito organizacional, pois uma abordagem assim permite implementar novos conceitos e métodos de gestão (BORGES e TEKEMOTO, 2019).

As atividades que compõem a gestão, tem por essência ser caracterizada pelo planejamento, pela operação e controle de processos, os quais envolvem recursos humanos, o patrimônio, à produção, sistemas de informações, os tributos, recursos financeiros e a contabilidade. A preocupação das grandes, pequenas e médias empresas é com a melhora do gerenciamento dos processos, tendo por objetivo maximizar as inovações tecnológicas e por consequência trazer resultados mais satisfatórios (ALVES, 2017).

Ao se observar que o desempenho sustentável de uma empresa, percebe-se a clara habilidade que a organização tem de ser capaz de gerir suas inovações. Essa capacidade de melhorar está relacionada a capacidade de aprendizagem em dois importantes aspectos; a disposição da empresa em adquirir novos conhecimentos e o conhecimento sobre o próprio processo de inovação. No ambiente empresarial, essas capacidades resultam em diferenciais de

mercado, que conseqüentemente aumentam e molham os resultados da empresa (DAVILA, VARVAKIS e NORTH, 2019).

3 METODOLOGIA

A ciência, em sua condição atual, vem a ser descobertas que acontecem ocasionalmente, nas primeiras etapas de uma pesquisa. Já, nas fases posteriores, se constrói através de pesquisas cada vez mais metódicas (CERVO, BERVIAN e DA SILVA, 2007). Dessa forma, a metodologia científica consiste em um conjunto de procedimentos a serem utilizados para se obter o conhecimento. É de maneira prática, a aplicação de métodos e técnicas com reconhecimento científico que garantem que o saber obtido tem legitimidade (BARROS e LEHFELD, 2007).

A empresa escolhida para a pesquisa foi a Casa Valduga, uma vinícola localizada na Serra Gaúcha, em Bento Gonçalves. Quanto a natureza da pesquisa realizada, teve um caráter qualitativo, que segundo Lima, Ramos e De Paula (2019), tem parâmetros mais flexíveis, que permitem ao pesquisador estabelecer e estruturar da melhor forma sua análise, seja lançando mão de constructos analíticos já estabelecidos por outros investigadores ou criando um método próprio que melhor atenda as peculiaridades do estudo. Pesquisas qualitativas fazem uso de métodos os quais levam em consideração fatores subjetivos, que por sua vez através dos resultados e das análises promove debates e discussões que contribuem significativamente para enriquecer o tema pesquisado (CASARIN e CASARIN, 2012).

Considerando os objetivos que o presente estudo determinou, a pesquisa classificou-se como exploratória e descritiva. Que para Perovano (2016), a pesquisa exploratória é usada em estudos que analisam fenômenos ainda não conhecidos ou pouco estudados. Além do mais o autor destaca que um estudo exploratório permite ao pesquisador adentrar em contextos pouco conhecidos. A pesquisa exploratória não necessita a elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho. Na verdade, esse modelo de estudo tem por objetivo conhecer ou esclarecer os fenômenos ou obter novas percepções e descobrir novas ideias (CERVO, BERVIAN e DA SILVA, 2007). Dessa forma, a pesquisa descritiva como o próprio nome sugere, descreve as características de uma população ou fenômeno, e permite também observar se há relação entre as variáveis analisadas. O questionário e a observação são seus maiores instrumentos (MASCARENHAS, 2012).

No que se refere aos procedimentos técnicos utilizados na pesquisa, a mesma classificou-se como um estudo de caso, que para Fachin (2017), é caracterizado por ser um

estudo intensivo. Em um estudo de caso, o que tem principal relevância é a compreensão como um todo do assunto investigado. Durante o direcionamento deste método, é possível obter a descrição e compreensão completas das relações e dos fatores de cada caso. Já Diehl e Tatim (2004), caracterizam o estudo de caso pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Dessa forma, quanto ao instrumento de coleta de dados, foi realizada uma entrevista semiestruturada, que para Diehl e Tatim (2004), concede ao entrevistador a liberdade para desenvolver a entrevista em qualquer direção que considerar adequada. De uma forma geral, as perguntas as quais serviram como base da entrevista foram abertas, onde foi possível respondê-las em uma conversa informal. Coletar dados dessa maneira permite a explanação e exploração mais ampla de uma questão (DIEHL e TATIM 2004). As perguntas aplicadas durante a entrevista totalizam quinze, as quais foram divididas em duas partes. As cinco primeiras perguntas buscaram entender o perfil da empresa, e na sequência as outras dez questões foram específicas para compreender como a empresa atua e que tipo de gestão adotou, com o intuito e direcionamento para alcançar os objetivos da pesquisa.

Assim, considerando o presente contexto, a entrevista foi realizada por Skype pois o encontro presencial com o gestor das empresa não foi possível. O entrevistado assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (T.C.L.E). Com o objetivo de obter e reunir mais informações para enriquecer a pesquisa, também foram examinados os sites e canais de comunicação digitais que a empresa dispõem como ferramenta de comunicação com os clientes e interessados.

No andamento da pesquisa, os dados foram coletados durante os meses de setembro e outubro, e posteriormente analisados por meio de uma análise textual-interpretativa, que para Gil Flores (1994, apud SILVA e GODOY, 2016, p. 301), a análise de dados é definida como “o conjunto de manipulações, transformações, operações, reflexões e comprovações realizadas a partir dos dados com a finalidade de extrair significado relevante em relação a um problema de investigação”. Dessa forma, o pesquisador consegue identificar fragmentos do texto que considera importante para sua interpretação visando alcançar os objetivos que se propôs (DA SILVA e GODOY, 2016).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Estudo de caso

A Casa Valduga atua no mercado de vinhos desde de 1973, quando resolveu iniciar a produção de vinho própria e de maneira bem colonial pelos integrantes da família. De lá para cá já se passaram quase meio século de empresa onde muita coisa mudou. Porém, algumas permanecem intactas por serem a essência da empresa. Uma delas é a gestão, caracterizada como familiar, apresentada inclusive no nome que a organização carrega, o sobrenome da família. Toda essa expertise adquirida ao longo dos anos, permitiu que a vinícola aprimorasse cada dia mais sua produção. Sempre, é claro, se destacando pela principal característica da empresa e maior diferencial cultural da organização, a excelência.

Um bom vinho, tem por característica o respeito a processos de seleção e produção bem definidos e desenvolvidos, os quais garantem a qualidade e exclusividade de cada garrafa, fazendo assim se tornar destaque e referência. Da mesma maneira, a Casa Valduga também acredita que a construção e crescimento de uma empresa também passa por uma série de processos de desenvolvimento e aprimoramento de gestão. E principalmente respeita cada processo de transformação da empresa e do mercado onde está presente, pois assim como para fazer excelentes vinhos para se construir uma boa empresa é preciso muito esforço e dedicação ao longo do tempo.

Para uma organização que deseja desenvolver uma gestão que tenha por essência a sustentabilidade e ao mesmo tempo seja caracterizada por práticas sustentáveis, se deve ter uma ótima articulação e desdobramento com a Responsabilidade Social Organizacional. Responsabilidade a qual deve ser entendida como um compromisso contínuo da organização com o seu comportamento ético e com o desenvolvimento econômico, promovendo assim a melhoria da qualidade de vida de sua força de trabalho e de suas famílias, da sociedade local, e por consequência da sociedade como um todo, dos que participam direta e indiretamente de sua atividade empresarial (QUELHAS, ALVES, 2003).

4.2 Princípios e cultura da empresa

Desenvolver uma empresa para que se torne sustentável e principalmente com princípios fundamentados na sustentabilidade é um desafio longo e contínuo. A interdisciplinaridade presente no conceito de desenvolvimento sustentável que vem a ser um dos grandes desafios das empresas, e criar sinergia entre esses aspectos é o que faz a grande diferença e destaca as empresas que conseguem atingir todas as competências necessárias. A sustentabilidade abre uma gama de trabalho que pode abarcar diversas áreas, tanto na seara empresarial, da sociedade civil como também a nível governamental. Permite-se dentro da

temática trabalhar também com outras dimensões, como por exemplo aspectos culturais, tecnológicos e políticos (QUELHAS, ALVES, 2003).

Para que uma empresa possa ser sustentável, é necessário estar de acordo em vários aspectos; como regulamentações e exigências de mercado, adaptar as atividades empresariais á regulamentações relativas a questão ambiental, e também é claro, antecipar-se ou adotar um comportamento proativo, o qual possibilite chegar a ecoexcelência empresarial, a qual tem por propósito a integração das funções ambientais ao planejamento estratégico da empresa (DE OLIVEIRA, GOMEZ e CORREIA, 2018).

Neste contexto, o entrevistado destaca que a Casa Valduga considera não ser possível hoje entregar um produto com qualidade superior, que seja diferenciado e reconhecido internacionalmente, sem que se entregue para o cliente processos de elaboração sustentáveis, onde haja responsabilidade social e ambiental. Além do mais, o cliente espera isso, que a organização esteja minimante organizada para entregar serviços sustentáveis em que haja proteção do meio ambiente, dos processos e das pessoas.

Quando questionado sobre este trabalho, o gestor salienta que a Casa Valduga considera necessário trabalhar em conjunto com empresas que fazem uso de práticas sustentáveis como organização, para assim ter acesso a produtos que de origem já seguem práticas e políticas de acordo com a sustentabilidade. Esse sem dúvida é maior desafio do grupo Valduga e também de outras empresas, construir esse processo do início ao fim, do fornecedor do insumo até a destinação final, para que assim se torne eficiente, congregando todas as partes para que todo o processo se torne sustentável.

As empresas constantemente podem procurar inovar em suas formas de atuação buscando mecanismos que possibilitem a disseminação de práticas sustentáveis. Essa abordagem faz com que organizações possam assumir a liderança na adoção de novos indicadores de sucesso que tem como base de princípios a sustentabilidade. Uma possibilidade é a adoção do princípio de valor compartilhado, o qual propõe a criação de valor econômico ao mesmo tempo que busca criar valor para a sociedade (DE OLIVEIRA, GOMEZ e CORREIA, 2018).

4.3 Influência do ambiente ao desenvolvimento

A melhora do ambiente tendo como base estar associado e trabalhar em conjunto com outras empresas e organizações cria vantagens para todos os envolvidos. Uma vez que, o trabalho desenvolvido em uma rede de relacionamentos lhes permite conquistar poder de

barganha adicional, algo que não é possível agindo como um agente isolado ou de forma totalmente individualizada (DUMKE, ANAZCO e PAUL, 2011).

Quando questionado sobre como é a relação da empresa no ambiente que está inserida, o respondente afirmou que a vinícola busca, e isso se faz necessário, andar em conformidade com a comunidade local, seja aos arredores da empresa no vale dos vinhedos, ou seja, com o município. Presando por processos que beneficiem a todos, mantendo um bom relacionamento com seus vizinhos, gerando emprego e renda para a comunidade local, facultando para que entorno de 70% dos colaboradores da empresa sejam da região da Serra Gaúcha.

No que se trata de sustentabilidade, cabe sempre salientar que todos os processos que sejam, criar, aprimorar ou desenvolver práticas sustentáveis são contínuos e mútuos entre várias partes. E nesse sentido, cabe observar que engloba não só a produção dos produtos, mas por fim acaba envolvendo também o consumo. E para que isso seja possível não há outra alternativa a não ser a promoção de relações de integração entre produtores e consumidores que estejam alinhados com processos de mudança que visem consumo e produção sustentáveis (DE OLIVEIRA, GOMEZ e CORREIA, 2018).

O gestor entrevistado afirma, que quando se fala de sustentabilidade se faz necessário sempre uma análise do cenário onde se está inserido e que a Casa Valduga hoje não tem condições de sozinha ser uma empresa sustentável. Justamente pela sustentabilidade ser um conjunto de todas as partes que compõe um processo, e isso diz respeito desde o fornecedor o qual disponibiliza a matéria prima, até o final da cadeia onde o produto chega nas mãos do consumidor. Pois, trata-se desde a geração de resíduo, a coleta e da destinação do mesmo. O Vale dos Vinhedos, região onde a Vinícola se encontra, é um ambiente que respira a valorização de cada empreendimento local, onde a cooperação entre todos os residentes na região corrobora para a prosperidade.

4.4 Novo modelo de gestão e práticas sustentáveis

As discussões recentes que abordam o desenvolvimento sustentável, destacam que as economias de caráter sustentáveis, devem focar em padrões e níveis de consumo sustentável, e não apenas em mudanças de processos produtivos de empresas. Essa abordagem, faz com que as empresas aumentem a responsabilidade socioambiental como organizações para além de suas atividades produtivas, trazendo a importância de exercerem influência na relação com seus

stakeholders, assim criando ações estratégicas que promovam mercados cada vez mais sustentáveis (DE OLIVEIRA, GOMEZ e CORREIA, 2018).

A gestão hoje, segundo o entrevistado, tem um alinhamento muito forte, e quanto a isso e a Administração da empresa está muito atenta as novas tendências e procedimentos de mercado. A Valduga, através da família, da equipe de diretores e coordenadores, juntamente é claro, das equipes de assessoria profissional, busca constantemente as novas necessidades de mercado tendo assim o alinhamento de todos os processos internos desde a diretoria até os treinamentos operacionais, a nível de elaboração de produtos, divulgação, marketing, e é claro, a nível cultural de gestão, segundo o gestor da empresa.

A governança é a ferramenta fundamental para a gestão central dos negócios, já que é ela quem pode determinar as variáveis que compõem um plano estratégico da empresa, e tem uma forte influência seja no sucesso ou no fracasso das ações da organização. Uma compreensão associativa da sustentabilidade, onde diversas empresas e agentes trabalham em um formato de negócios em que mais se parece com uma rede, permite as organizações estabelecerem uma unidade de produção formada a partir da constelação de relações de complementariedade. Estar inserido em um ambiente empresarial dessa magnitude permite alcançar benefícios como alianças estratégicas e redes de relações interorganizacionais (DUMKE, ANAZCO e PAUL, 2011).

Em uma organização, o que a faz ser diferente pode estar diretamente relacionado ao modelo de inovação adotado, a sua capacidade de planejamento, a maneira como utiliza e gerencia seus recursos, ou a possibilidade que tem de gerar oportunidades. Dessa maneira, a competição para o futuro está muito mais relacionada a participação das oportunidades percebidas do que pela participação no mercado (RAUTA, FAGUNDES e SEHNEM, 2014).

Parte da empresa, a adoção de uma postura proativa que vislumbra a proteção do ambiente como fator presente e integrante dos negócios da organização, que tem a possibilidade de gerar lucros ao invés de ser uma visão convencional e tradicional na qual é um adicional de custo. Estratégias empresariais com abordagens ambientais na forma de investimentos somente conduzem para um caminho de melhoria competitiva e do ambiente natural, principalmente quando aliadas com as estratégias de gestão e processos de manufatura (RAUTA, FAGUNDES e SEHNEM, 2014).

O quadro a seguir, destaca quais foram as principais afirmações do gestor representante da empresa, apresentando as principais práticas adotadas pela administração e quais características definem a gestão de sustentabilidade estratégica da Casa Valduga;

Quadro 1: Afirmações do entrevistado

Principais afirmações do Gestor
- Em torno da sustentabilidade, o grupo acredita que hoje já não é mais possível elaborar um produto de qualidade e com destaque e reconhecimento internacional sem que do início ao fim desenvolva-se processos sustentáveis;
- O cliente está cada dia mais consciente, e exige cada vez mais que as empresas entreguem seus resultados de maneira a proteger o meio ambiente, a sociedade e as pessoas;
- A empresa no decorrer dos anos foi melhorando os seus processos sustentáveis, e aos poucos desenvolvendo e inserindo as práticas dentro a empresa.
- A sustentabilidade abriu para organização novas portas e permitiu a empresa inovar em seu setor, com a consciência de desenvolver novos mercados e aproveitar ao máximo tudo que é produzido, gerenciando extraindo o máximo do potencial da produção.
- Um dos grandes desafios para todas as empresas, que tem como propósito a sustentabilidade é desenvolver um processo totalmente sustentável e que seja integrado, dentro e fora da empresa.
- Sustentabilidade deu início a uma série de ideias que a empresa antes não tinha e não percebia como oportunidade. Permitiu assim segmentar mais ainda a empresa e fazer frente em novos mercados.
- A empresa ainda segue os princípios de uma organização caracterizada pela gestão familiar, um dos pontos que a destaca desde sua fundação. Porém, de alguns anos pra cá vem percebendo a necessidade de uma transformação mais corporativa, com profissionais cada dia mais capacitados em suas áreas de trabalho, criando liberdade e espaço para que os membros da família possam dedicar o tempo para a elaboração de outros projetos.
- A empresa hoje, tem um alinhamento de gestão interna muito forte com a sustentabilidade. Não apenas pela escolha que a empresa fez de conduta e posicionamento, mais pela cobrança externa presente principalmente nos clientes.
- Hoje, através da Administração, dos gestores, da família, dos diretores e principalmente através das assessorias, as práticas são levantadas e trazidas para dentro da empresa. Assim chegando a nível de elaboração de produto, a nível de marketing, até chegar realmente ao cliente.
- No que se refere aos ganhos de longo prazo com a sustentabilidade, posso afirmar que ao contrário do que muitos pensam o ganho econômico é extremamente satisfatório. Porém o principal objetivo do esforço não é apenas esse. Preservar o meio ambiente local de maneira que as próximas gerações possam seguir realizando a atividade produtiva com o menor dano e impacto possível é muito satisfatório. Além é claro de construir um legado como empresa que dê orgulho pela trajetória que construiu ao longo dos anos pelos princípios que adotou. Deixar condições ideais para que vai vir no futuro.
- A empresa disponibiliza ao cliente experiências que permitem-no conhecer os processos de elaboração e desenvolvimento do produto. Isso propicia uma relação de proximidade com o cliente, onde ele reafirma e vê todo o respeito que a empresa tem com o meio ambiente.
- A Casa Valduga não acredita que a sustentabilidade seja possível sem boas parcerias pelo caminho. Por isso, para se desenvolver um modelo de gestão sustentável e preciso que todos os interessados estejam em conformidade e andem junto nesse processo. O alinhamento externo dos parceiros reforça ainda mais as práticas e políticas internas da empresa, funcionando assim como uma espécie de corrente.
- Um dos valores mais satisfatórios nessa caminhada é proporcionar ao cliente conhecer os processos da empresa através do enoturismo. O resultado disso é algo muito gratificante e difícil de traduzir em palavras, onde o impacto que as pessoas tem ao verem como os processos são desenvolvidos e respeitados, todo o carinho que a empresa tem para que o produto que chegue até o cliente seja excelente, é muito gratificante.
- No que se refere a ambiente, a comunidade onde a empresa está inserida é de fundamental importância. A região do Vale do Vinhedos em Bento Gonçalves respira o mundo dos vinhos, respira a viticultura, isso por si só já favorece o entrosamento das vinícolas e das empresas da região.
- Por estar inserida no contexto que está, a Casa Valduga e também as empresas presentes na região, tem uma preocupação e os olhos voltados para que a vinícola ande em conformidade com seus vizinhos e com a comunidade local. Buscando sempre processos que beneficiem a todos, gerando emprego e principalmente desenvolvendo cada vez mais a região.
- Além de estar localizada em uma região privilegiada em que favorece o trabalho, é muito importante ter a comunidade inserida no contexto da empresa. É a comunidade que convive diretamente com a empresa, e é ela que vai sugerir melhorias, desenvolver processos e de uma forma direta acompanhar a empresa.

Fonte: Autoria própria

O quadro acima, apresenta várias afirmações do gestor entrevistado. Dentre as afirmações é possível resumi-las em três pontos que destacam a organização. Em primeiro lugar

a cultura muito bem definida pelos princípios seguidos pela empresa. Em segundo lugar a maneira estratégica que a organização faz uso da sustentabilidade. E por fim, as práticas de gestão sustentáveis que refletem a capacidade de execução da empresa.

O gestor entrevistado também afirma que as práticas sustentáveis adquiridas com passar dos anos de trajetória organizacional da empresa, tem resultados muito expressivos e significativos. E salienta que muitas vezes por parte das empresas, práticas sustentáveis são deixadas de lado por em um primeiro momento ter um custo adicional ou superior aos métodos tradicionais, justamente por práticas sustentáveis ainda estarem emergindo e crescendo dentro do ambiente empresarial. E ainda observa que para uma empresa optar por novas formas de produção, é necessário maturidade e consciência, principalmente por parte da direção e gestão da organização.

A Casa Valduga reformulou desde seu processo produtivo lá no cerne da produção de uva. O gestor entrevistado destaca que quando a empresa decidiu aprimorar a qualidade dos vinhos e espumantes precisou diminuir a variedade de uvas produzidas. O menor número de variedades cultivadas permitiu a empresa uma produção voltada para variedades exclusivas e com maior reconhecimento. Além disso, a empresa otimizou o uso de energia da vinícola através do uso de painéis solares, permitindo economia e maior eficiência. Outra forma de otimizar seus recursos foi abrir determinado espaço da Vinícola para eventos e festas, uma área muito procurada por turistas e até mesmo os residentes do Vale dos Vinhedos.

Para o respondente, os maiores ganhos que a empresa obteve com as modificações adotadas em alinhamento com a sustentabilidade, além é claro do ganho e crescimento econômico que a longo prazo se torna presente, é, além de realizar as atividades como organização e atender os clientes da melhor maneira, garantir e preservar o meio ambiente para as próximas gerações deixando um legado, um mundo com boas condições para quem vai estar e ocupar esse mundo no futuro, possibilitando um ambiente saudável para quem vem. A Vinícola, ao decorrer dos anos tem inserindo na cultura práticas sustentáveis em sua gestão. A abordagem aconteceu justamente desta maneira porque a empresa vem crescendo gradativamente desde sua fundação em 1973 até os dias de hoje. Sempre tendo muita atenção para as exigências legais.

Dessa maneira, sob a ótica da sustentabilidade, traz a luz a necessidade de as empresas pautarem suas decisões estratégicas por interesses de seus acionistas e dos demais stakeholders. Com esse princípio, e através de pontos de vista diferentes, porém compartilhados, o envolvimento de um número maior de stakeholders nas decisões e estratégias empresariais

favorece e possibilita o desenvolvimento de inovações (PINSKY, DIAS e KRUGLIANSKAS, 2013).

Para o entrevistado, entre todos os interessados e envolvidos na atividade da empresa, a percepção do consumidor é uma das maiores preocupações da Vinícola, pois é para melhor atender as suas necessidades que a organização trabalha, e isso em todos os segmentos em que atua. Pode se dizer de uma maneira geral que os produtos são comercializados para todo o Brasil. Mas, ao considerar a maior representatividade de consumidores dos produtos Valduga, são o Rio Grande do Sul, a região Sul e a região Sudeste do país, que representam o maior número de vendas. Também há uma parcela que compõe as exportações para alguns países, porém a representatividade das vendas é bem menor, pois é um mercado jovem para a empresa, o qual vem sendo trabalhado para ampliação.

A partir desta análise, o gestor destaca que a empresa tem como prioridade manter tudo aquilo que ao decorrer do tempo já conseguiu construir. Atualizar sempre os seus processos, considerando que o mundo interage cada dia mais de maneira dinâmica. Entre 5 e 10 anos buscar ser um case de sucesso de sustentabilidade. No atual momento a gestão trabalha para implementar a logística reversa na empresa em conjunto com os stakeholders. A organização acredita que ao fazer uso de prática de gestão de resíduos corrobora ainda mais com os objetivos e princípios sustentáveis, além é claro de ser um ponto de destaque para a empresa.

De forma objetiva, é importante elaborar um modelo de negócios com proposições, onde haja criação e captura de valores entregues aos stakeholders. Para isso, é necessário pensar nos fatores que envolvem desde o desenvolvimento do produto e serviço até a elaboração da estratégia de crescimento sustentável da organização, criando assim auxílio na redução de diferentes níveis de consumo e por consequência diminuindo o esforço do consumidor no processo de tomada de decisão para o consumo de maneira consciente (DAMÁZIO, COUTINHO e SHIGAKY, 2020).

4.5 Novos mercados e negócios

Talento e lideranças são elementos os quais são essenciais para um modelo de negócio, o qual é pautado na contribuição de numa economia sustentável. A Teoria da Inovação relaciona o ato de inovar a criação de novos mercados e a ação de um empreendedor. Assim também, o desenvolvimento econômico também é pautado pelas mudanças, onde se inclui criar novos produtos e métodos de produção, criar novos mercados, utilizar novas fontes de matéria prima,

assim estabelecer novas ordens para a organização e o mercado (PINSKY, DIAS e KRUGLIANSKAS, 2013)

Muito bem destacado pelo entrevistado, o mesmo faz uma reflexão de quando a empresa cresceu em termos de visão para os negócios quando resolveu abraçar a sustentabilidade como propósito. A mentalidade de busca pela melhor gestão e aproveitamento dos recursos disponíveis permitiu a Casa Valduga ampliar sua gama de empreendimentos, fazendo frente hoje a negócios que jamais havia imaginado participar. Juntamente com a vinícola o grupo dispõe da experiência gastronômica com a comida típica italiana, com o restaurante Maria Valduga, presente dentro do complexo da vinícola. Este restaurante é exclusivo da vinícola e está disponível para proporcionar uma experiência ainda mais enriquecedora para os visitantes.

Assim como afirma o gestor entrevistado, a empresa não se limita apenas a região onde fica localizada a vinícola. Outro empreendimento pertencente a família Valduga é a Casa Madeira. A marca é responsável por produção de outros produtos que enaltecem a gama do grupo. A Casa Madeira é responsável e se destaca pelos antepastos e geleias que produz, que são de excelente qualidade. Ainda compõem a lista de produtos da marca sucos derivados da uva, uma diversidade de chás, doces e molhos específicos fabricados pela marca. A Casa Madeira também disponibiliza um espaço onde os clientes podem ter experiências gastronômicas com a comida típica italiana. O espaço físico da marca também fica localizado na serra, em Bento Gonçalves.

Ainda com o intuito de aproximar cada vez mais os amantes do vinho e clientes do grupo Valduga, o entrevistado afirma que a empresa percebeu a necessidade de oferecer outro serviço. Dentro do complexo da vinícola o visitante tem a oportunidade de se hospedar nas acomodações que a organização oferece. Todo o projeto de hospedagem foi planejado de maneira a preocupar-se com a sustentabilidade, buscando desde o melhor uso do terreno em que se encontra, até a gestão adequada dos recursos como a energia elétrica, que provem toda de painéis solares instalados no complexo.

Com a intenção de não permanecer limitada ao mundo dos vinhos, o grupo Valduga, segundo o gestor, resolveu se aventurar ainda no setor de bebidas, porém em uma um pouco diferente, principalmente para quem é reconhecido internacionalmente pelos vinhos. Foi aí então que se criou a Cervejaria Leopoldina, uma cervejaria caracterizada pela produção de cervejas artesanais de ótima qualidade, as quais já receberam diversas premiações. O intuito da marca, segundo o entrevistado, é produzir cervejas com o maior cuidado e expertise do mercado

para que possam surpreender sempre, com sabores singulares e proporcionando momentos de degustação únicos.

Sempre com a intenção de melhorar e satisfazer seus clientes, o gestor entrevistado afirma que em estudos feitos pela direção da organização juntamente com os consultores da empresa, notou-se a necessidade de trazer produtos de fora do país para agregar no portfólio da Valduga. Por ter um histórico em que preza por bons relacionamentos, e acreditar que relações relevantes possibilitam fortes alianças de amizade e bons negócios, o grupo então resolveu empreender uma importadora, chamada Domno. A Domno importadora é responsável por trazer para o Brasil vinhos, champagnes e espumantes. Todos estes produtos importados, e de alta qualidade, chegam até a Casa Valduga para reforçar os laços de cooperação com empresas que se dispõem a trabalhar pelos mesmos ideais.

Com o intuito de enriquecer ainda mais a linha de produtos que o Grupo Família Valduga conseguiu extrair dos seus parreirais e da produção e manipulação da uva para a elaboração de vinhos, o gestor entrevistado destaca outro mercado muito significativo para a empresa e que se não fosse o desenvolvimento e estudo da organização, jamais poderia se imaginar participando. A Vinotage é uma empresa de cosméticos desenvolvida pertencente ao grupo Valduga. A Vinotage utiliza toda a força natural dos polifenóis da uva para criar uma linha de cosméticos exclusivos. A empresa já vem se desenvolvendo a mais de dez anos com experiências na área de beleza, a marca foi desenvolvida com o objetivo de aliar recursos naturais e tecnologia para hidratar, revigorar e rejuvenescer pele e cabelos.

O Grupo Valduga, segundo o entrevistado, é motivado pela necessidade de bem atender seus clientes, além é claro, de novos desafios que possam potencializar suas marcas e garantir que o que foi construído seja permanente e duradouro ao longo do tempo. Todas as ações do grupo de empresas são voltadas para propósitos, por isso se atribui tanto sucesso ao decorrer quase meio século de empresa.

Assim como o lema da empresa ...”antes de fazer duas garrafas de vinho faça uma, mas bem feita” a sustentabilidade também evoca esse conceito. O desafio de desenvolver empresas com práticas sustentáveis e princípios de sustentabilidade se dirige a responsabilidade de querer fazer as coisas de uma forma melhor, priorizando pela gestão adequada e duradoura, sem escolher atalhos ou caminhos mais simples.

5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

Na análise dos resultados desta pesquisa, permitiu-se perceber como o alinhamento da gestão e administração de uma empresa são de fundamental importância. A definição clara do propósito de sustentabilidade adotado pela Vinícola permitiu a mesma, encontrar e desenvolver novas práticas de gestão internas da empresa, as quais passam desde o desenvolvimento dos colaboradores até o processo produtivo. A abordagem sustentável da organização, permitiu a empresa inovar suas práticas gerenciais para estar em conformidade com seu ideal de sustentabilidade, e toda essa transformação permitiu que a empresa encontrasse outros mercados em que podia explorar.

Assim considerando a importância da temática, juntamente com o grande interesse pelo mesmo por parte do autor, o presente estudo teve como objetivo principal identificar como uma empresa do setor de bebidas artesanais na Serra Gaúcha fez da sustentabilidade estratégica uma prática inovadora de gestão. Para atingir o propósito determinado, além de uma pesquisa bibliográfica, realizou-se uma entrevista com o Gerente administrativo da empresa. O qual se dispôs a responder e explicar todas as perguntas e dúvidas trazidas pelo estudo.

Integrado a pesquisa, permitiu-se perceber que a organização segue vários princípios para obter êxito em sua trajetória. Entre eles destacam-se a conformidade legal e com o mercado em que atua, além da defesa de que a sustentabilidade é um valor compartilhado e que não se pode ser sustentável de maneira isolada e desintegrada. Defende e acredita no potencial de bons relacionamentos entre seus agentes interessados, onde presa por trabalhar com empresa que tem a mesma ética e propósito de sustentabilidade.

No presente estudo, também foi possível perceber a importância de que um modelo de gestão deve ser adequado para o contexto da empresa. Constatou-se, que um modelo de gestão adequado parte de uma cultura bem definida, o qual tem seus princípios consolidados. Assim, tais atitudes reforçam a cultura da organização, o que norteia todas as práticas e políticas adotadas. Entre as práticas de gestão inovadoras que a empresa tem, destaca-se a redução da produção com intenção de maior qualidade, o uso de energia através de painéis solares, além de dispor da iniciativa de rever seus processos internos constantemente e integrar neles os agentes locais da região e todos os interessados em suas atividades.

No que se refere ao ambiente, a pesquisa permitiu entender e considerar o mesmo como um grande fator de desenvolvimento. A empresa elencou a importância de sempre estar em conformidade com a comunidade local. Além, é claro, de buscar sempre beneficiar a todos que estão presente em sua volta, seja preservando o meio ambiente, produzindo produtos de qualidade, ou gerando emprego e renda para suas famílias e colaboradores. Praticamente 70% dos colaboradores dos empreendimentos da família Valduga são da própria região.

A construção da sustentabilidade passa por todas as mudanças e implementações necessárias para a organização atender os requisitos para que a empresa seja considerada de fato sustentável. E na construção desse caminho a Casa Valduga se considera privilegiada pelas parcerias que conseguiu estando localizada em Bento Gonçalves na Serra Gaúcha, uma das cidades com maior frequência de turistas no Rio Grande do Sul. A região, muito bem destacada pelo gestor entrevistado, respira o enoturismo, isso propicia um ambiente receptivo, acolhedor e aberto para novas ideias e inovação.

Além da transformação interna e adequações necessárias da organização, fica clara a maneira como a empresa encara de forma relevante os interesses dos envolvidos, seja no âmbito social, econômico ou ambiental. A Casa Valduga é uma prova concreta de que a sustentabilidade é uma aliança de todas as partes, onde cada integrante é fundamental para o resultado final. Essa cultura compartilhada que a organização apresenta juntamente com seus *stakeholders*, de desenvolver as práticas em conjunto fortalece mais ainda a busca por melhores resultados e torna todo o processo como uma corrente, desde a idealização de cada produto até o cliente, que tem prazer e confiança no que consome.

Dessa forma, permitiu-se concluir com todos os resultados e todas as práticas apresentadas pela Casa Valduga, que a sustentabilidade sempre foi e sempre vai ser uma construção em conjunto. A ação dos agentes em cooperação com seus princípios e objetivos definidos favorece o desenvolvimento de um mercado cada vez mais inovador e próspero. E isso tudo se dá pela percepção de que a única permanente em um contexto disposto a melhorar é a mudança, além é claro da disposição e preocupação dos agentes em aprimorar suas organizações, seus serviços e produtos, para que cada dia atender melhor as pessoas.

No que se refere a limitações ao estudo desenvolvido, pode-se citar o momento atual vivenciado, na presença de uma pandemia. Em um momento de normalidade o distanciamento social não seria um fator presente, onde visitas as instalações e empreendimentos do grupo pesquisado seriam possíveis e sem restrições. Outro ponto interessante e descoberto durante a pesquisa é que na verdade se constatou uma existência escassa da abordagem da sustentabilidade com estratégia, onde muitas vezes autores tratam do tema de maneira isolada, dificultando sua aplicação presente através de práticas organizacionais.

REFERÊNCIAS

ALIEVI, R. M. ANTINARELLI, A.; **Construindo a gestão estratégica sustentável: um estudo sobre a empresa Mercur S/A.** Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 8, Ed Especial, p. 69-83, ago. 2015.

ALVES, A. P. F.; NASCIMENTO, L. F. M. **Proatividade de práticas sustentáveis: uma análise da empresa Mercur S/A.** Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 9, Ed Especial, p. 25-42, ago. 2016.

ALVES, R. R. **Marketing ambiental: sustentabilidade empresarial e mercado verde.** Barueri, SP: Manole, 2017.

BARBOSA, C.; LOPES, S. **Sustentabilidade: gestão estratégica na prática.** Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos da metodologia científica.** 3 ed. São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2007. Biblioteca Virtual Universidade Franciscana. Acesso em: 10 jun. 2020.

BORGES, A. F.; TAKEMOTO, S. N. C. **Inovação no setor de cachaça artesanal: estudo de caso. RPCA,** Rio de Janeiro, v. 13, n. 1. jan/mar 2019.

CALLADO, A. L. C.; Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas da serra gaúcha. **Tese (Doutorado)** – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, 2010.

CASARIN, H. D. C. S.; CASARIN, S. J. **Pesquisa científica: da teoria a prática.** Curitiba: Inter Saberes, 2012. Biblioteca Virtual Universidade Franciscana. Acesso em: 10 jun. 2020.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica.** 6 ed. São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2007. Biblioteca Virtual Universidade Franciscana. Acesso em: 09 mai. 2020.

CLARO, P. B. D. O.; CLARO, D. P. Sustentabilidade Estratégica: existe retorno no longo prazo? **R. Adm,** São Paulo, v.49, n.2; 2014.

DAMÁZIO, L. F.; COUTINHO, L. A. N.; SHIGAKI, H. B. **Comportamento do consumidor em relação a produtos sustentáveis: uma revisão sistemática de literatura.** Revista Eletrônica de Ciência Administrativa - RECAM v. 19, n.3 p. 374 – 392, Set – Dez 2020.

DA SILVA, P. T. M.; GODOY, A. S. O que os alunos e ex-alunos pensam a respeito do curso realizado, seu aprendizado, e do impacto em suas carreiras. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 9, n 3, p. 292-314, set. 2016.

DAVILA, G.; VARVAKIS, G.; NORTH, K. **Influência da gestão estratégica do conhecimento na inovação e desempenho organizacional.** Artigo – (BBR)Brazilian Business Review, 2019.

DE OLIVEIRA, V. M; GOMEZ, C. R. P; CORREIA, S. E. N; **Papéis das empresas e o consumo sustentável na visão de especialistas brasileiros.** Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 00-00, maio/ago. 2018.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004. Biblioteca Virtual Universidade Franciscana. Acesso em: 15 mai. 2020.

DUMKE, E.; ANARZO, J. K.; PAUL, N.; **Central de negócios: um caminho para a sustentabilidade de seus negócios.** Eliser – São Paulo, 2011.

FACHIN, O. **Fundamentos da metodologia: noções básicas em pesquisa científica.** 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

GOIANA, I. M.; **Administração Estratégica.** 1 ed. Sobral, 2017.

KITSUTA, C. M.; QUADROS, R. Gestão da inovação em empresas de serviços de tecnologia da informação: modelos de inovação planejada, de aplicação rápida e de inovação deliberada a posteriori. **Cad. EBAPE.BR**, v. 17, nº 4, Rio de Janeiro, 2019.

KNEIPP, J. M.; GOMES, C. M.; JARDÓN, C. M. F.; FRIZZO, K. Gestão estratégica da inovação sustentável em empresas industriais galegas. **Rev. Gestão e Planejamento**, v. 20, p. 21-35, Salvador, jan/dez 2019.

LIMA, V. M. D. R.; RAMOS, M. G.; DE PAULA, M. C. **Métodos de análise em pesquisa qualitativa: releituras atuais**. Porto Alegre: Editora Universitária da PUCRS, 2019. Biblioteca Virtual Universidade Franciscana. Acesso em: 10 jun. 2020.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson 2012.

MOLINA, M. C. G. Desenvolvimento sustentável: do conceito de desenvolvimento aos indicadores de sustentabilidade. RMGC – **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v. 4, n. 1, 2019.

MORIOKA, S. N.; CARVALHO, M. M. **Sustentabilidade e gestão de projetos: um estudo bibliométrico**. Production, v. 26, p. 656-674, jul/set 2016.

OLIVEIRA, L. R.; MEDEIROS, R. M.; TERRA, P. B.; QUELAS, O. L. G. **Sustentabilidade: de evolução dos conceitos á como estratégia nas organizações**. Produção, v. 22, n. 1, p. 70-82, jan./fev. 2012.

PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia científica**. Curitiba: Inter Saberes, 2016. Biblioteca Virtual Universidade Franciscana. Acesso em: 12 jun. 2020.

PINSKY, V. C; DIAS, J. L; KRUGLIANSKAS, I; **Gestão estratégica da sustentabilidade e inovação**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 6, número 3, p. 465-480, Set. 2013

PUNTEL, L.; MARINHO, K. B. Gastronomia e Sustentabilidade: uma análise da percepção da sustentabilidade ambiental em restaurantes buffet. **Rev. Turismo em Análise**, v. 26, n. 3, Ago/2015.

QUELHAS, O. L. G.; ALVES, M. S.; **As práticas de gestão da segurança em obras de pequeno porte: integração com os conceitos de sustentabilidade**. Revista Produção Online – UFSC v. 4, n. 2, mai. 2003.

RAMOS, T. M.; SANTOS, T. R. **O balanço social como influência para uma sociedade empresarial sustentável: uma análise bibliométrica**. ConTexto, v. 20, n. 44, p. 13-28, jan./abr. 2020.

RAUTA, J; FAGUNDES, J. R; SEHNEM, S; **Gestão ambiental a partir da produção biodinâmica: uma alternativa a sustentabilidade em uma vinícola catarinense.** Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS v. 3, n. 3 Set – Dez 2014.

SILVEIRA, J. H. P. **Sustentabilidade e responsabilidade social.** Belo Horizonte – MG: Poisson, 2017.

SUGAHARA, C. R.; RODRIGUES, E. L. **Desenvolvimento Sustentável: Um Discurso em Disputa. Desenvolvimento em Questão,** Editora Unijuí, n.45, p 30-43, out./dez. 2018.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações.** 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.