

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E
ATUARIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**DESAFIOS DE INOVAR COM SUSTENTABILIDADE NO MERCADO
BRASILEIRO DE TINTAS DECORATIVAS: ESTUDO DE CASO
SUVINIL**

IGOR LIMA RIBEIRO

São Paulo – SP

2023

IGOR LIMA RIBEIRO

**DESAFIOS DE INOVAR COM SUSTENTABILIDADE NO MERCADO
BRASILEIRO DE TINTAS DECORATIVAS:
ESTUDO DE CASO SUVINIL**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração,
do Departamento de Administração, da
Faculdade de Economia, Administração,
Contabilidade e Atuária, da Pontifícia
Universidade Católica de São Paulo, como
pré-requisito para a obtenção do título de
Bacharel em Administração, orientado
pelo Professor Dr. Gin Kwan Yue.**

São Paulo – SP

2023

AVALIAÇÃO:.....

ASSINATURA DO ORIENTADOR:.....

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
1.1 Problema	5
1.2 Objetivos	6
1.2.1 Objetivo geral	6
1.2.2 Objetivos específicos	6
1.3 Hipótese	6
1.4 Metodologia	6
1.5 Estrutura do trabalho	7
2. INOVAÇÃO	8
3. SUSTENTABILIDADE	12
3.1 INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE	14
4. INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE	20
4.1 DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS SUSTENTÁVEIS	20
5. O SEGMENTO DE TINTAS IMOBILIÁRIAS	23
6. ESTUDO DE CASO	27
6.1 PROTOCOLO DA PESQUISA	27
6.2 A EMPRESA	27
6.3. ENTREVISTAS E COMENTÁRIOS	28
6.3.1 Gerente de Inovação de Marketing	29
6.3.2 Química Especializada do Laboratório de Desenvolvimento de Alvenaria	32
6.3.3 Químico Pleno Laboratório de Desenvolvimento de Esmaltes e Vernizes	35
6.3.4 Gerente do Laboratório de Desenvolvimento de Embalagens	38
6.4 Análises das entrevistas	41
6.4.1 Inovação	41
6.4.2. Sustentabilidade	42
6.4.3. Oportunidades de Inovação e Sustentabilidade	44
6.4.3. Desafios de Inovação e Sustentabilidade	45
6.4.4. Análises Adicionais	46
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

1. INTRODUÇÃO

Segundo a ABRAFATI, Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas, o Brasil é um dos cinco maiores mercados de tintas do mundo, fechando o ano de 2021 com 1,715 bilhão de litros produzidos (5,7% de crescimento em relação a 2020). Sendo que 83,5% do volume é representado por Tintas Imobiliárias.

Em 2019, a indústria de tintas e vernizes apresentou um faturamento bruto de R\$ 8,928 bilhões e um PIB de R\$ 2,207 bilhões para a economia do país segundo a FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo). Mesmo com a pandemia do COVID-19, o setor de tintas registrou alta de 3,5% no primeiro ano da crise, com o brasileiro passando mais tempo em casa diante da necessidade do isolamento social, ele procurou deixar a sua casa mais confortável.

Atualmente, há centenas de fabricantes de pequeno, médio e grande porte espalhados por todo o país, sendo que 75% do total de vendas é representado pelos 10 maiores fabricantes de tintas.

Segundo Uemoto et. al (2006), o setor de construção civil do qual o mercado de tintas imobiliárias faz parte, causa poluição ambiental, pois opera gerando poluição sonora, resíduos de construção e materiais particulados. No caso das tintas, a emissão de VOCs (Compostos Orgânicos Voláteis) é uma fonte séria de poluição atmosférica.

Os VOCs são emitidos na atmosfera de acordo com a secura das tintas. Estes compostos contribuem para a mudança climática global, afetam a saúde do trabalhador durante o período de construção e impacta na qualidade do ar nos interiores dos edifícios, prejudicando também, a saúde dos usuários e principalmente dos que utilizam ar-condicionado (UEMOTO et. al, 2006).

Esta fonte de poluição é a principal causa da má qualidade do ar no interior de residências e locais públicos como ambientes de trabalho, escolas, restaurantes, shopping centers e outros (MATOS, 2017).

De acordo com Matos (2017), os VOCs são os principais fatores responsáveis pelo impacto das tintas ao meio ambiente, mas existem outros componentes presentes em algumas tintas que vale a pena destacar. São eles: os pigmentos que apresentam metais pesados e os biocidas que são tóxicos e prejudiciais à saúde.

Além do impacto ambiental da fórmula das tintas, existem também os impactos da operação de fabricar e distribuir os produtos, descarte dos produtos e das embalagens, assim como o material da embalagem utilizada e todas as etapas do ciclo de vida do produto.

O crescimento e desenvolvimento do modelo produtivo-econômico praticado pela sociedade moderna após a Revolução Industrial desconsidera os limites da biosfera, e consequências como o aquecimento global motivaram empresas a equilibrar seu impacto socioambiental. Este cenário de emergência das mudanças climáticas e seus desdobramentos, crescente competitividade global, regulações ambientais e sociais, e todo avanço da tecnologia desafia as empresas a inovarem com foco em sustentabilidade (POPI; PINSKY; KULAY, 2020).

As empresas orientadas para sustentabilidade devem ser capazes de inovar com eficiência econômica, mas também com responsabilidade socioambiental (POPI; PINSKY; KULAY, 2020 apud BARBIERI et al, 2010), buscando vantagem competitiva através dessas inovações de produtos, serviços e processos, exercitadas a partir do equilíbrio das dimensões econômica, ambiental e social (POPI; PINSKY; KULAY, 2020).

Segundo a OECD (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) o conceito de inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Já a inovação sustentável é direcionada prioritariamente em movimentos que reduzem o impacto negativo ao meio ambiente e na melhoria de qualidade de vida das pessoas (POPI; PINSKY; KULAY, 2020 apud SCHIEDERIG; TIETZE; HERSTATT, 2012).

A abordagem mais efetiva de inovação para a sustentabilidade deve ser direcionada a como a tecnologia, o mercado e a sociedade podem colaborar com as inovações sustentáveis que tragam soluções efetivas para os problemas ambientais a partir de uma análise ao longo de todo o ciclo de vida, para realizar uma produção mais limpa, processos mais eficientes, gestão de resíduos, redução de emissões e sistemas para mensurar e monitorar as atividades. (POPI; PINSKY; KULAY, 2020).

1.1 Problema

Diante da emergência das questões ambientais e a busca pela melhora da qualidade de vida, muito vem sendo produzido sobre inovação e sustentabilidade, mas existe uma carência

de trabalhos que abordem inovação e sustentabilidade no mercado brasileiro de tintas decorativas.

Tendo em vista o tamanho do mercado de tintas decorativas no Brasil e a oportunidade de reduzir o impacto ambiental neste setor, essa monografia busca responder a seguinte pergunta: quais os desafios de inovar com sustentabilidade no mercado brasileiro de tintas decorativas?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Identificar os desafios de inovar com sustentabilidade no mercado brasileiro de tintas decorativas.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Entender os aspectos de inovação do mercado brasileiro de tintas decorativas.
- b) Compreender o que é sustentabilidade no mercado brasileiro de tintas decorativas.
- c) Levantar as oportunidades do desenvolvimento sustentável de tintas decorativas.

1.3 Hipótese

Os desafios para inovar com sustentabilidade no setor podem ser a baixa frequência de compra da categoria, fato que distancia o consumidor que, no momento de escolha e compra dos produtos, depende da indicação técnica de intermediários e influenciadores que estão acomodados no *status quo* da categoria.

1.4 Metodologia

De acordo com os critérios de classificação de pesquisa apresentada por Vergara (1998), que a qualifica em relação aos fins e aos meios:

a. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois pretende expor os desafios e as características de inovação e sustentabilidade da unidade de tintas decorativas da BASF no Brasil.

b. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de campo e estudo de caso.

Classifica-se como pesquisa bibliográfica, pois a fundamentação do trabalho será teórica e metodológica, a partir da investigação dos assuntos de inovação, sustentabilidade, mercado de tintas decorativas e dos desafios de inovar com sustentabilidade neste setor.

A pesquisa também é de campo, pois será realizada uma investigação da empresa através de questionários e entrevistas com os trabalhadores das áreas envolvidas no tema de pesquisa. Além disso, também se classifica como um estudo de caso, pois investiga o universo de uma empresa com detalhamento de suas ações.

1.5 Estrutura do trabalho

Para compreender os desafios de inovar com sustentabilidade no mercado brasileiro de tintas, este trabalho conta com o capítulo de inovação que apresenta os conceitos do tema assim como os tipos de inovação, suas classificações e sua importância para as organizações. Em seguida é apresentado o capítulo de sustentabilidade que consta a contextualização histórica do tema, as dimensões de sustentabilidade e algumas atividades relevantes.

Para conectar os conceitos, é apresentado o capítulo de inovação e sustentabilidade no qual busca caracterizar o tema com os estágios do desenvolvimento de novos produtos sustentáveis e o ciclo de vida desses produtos. Em seguida, é apresentado o capítulo do segmento de tintas com dados de mercado e das maiores empresas fabricantes do país.

A partir dos conceitos e dados discutidos, é apresentado o capítulo de estudo de caso que busca apresentar a pesquisa realizada com os colaboradores da Suvnil sobre os temas discutidos anteriormente. E, por fim, o capítulo de considerações finais, que apresenta o alcance dos objetivos do trabalho e sugestões para as próximas pesquisas do tema.

2. INOVAÇÃO

A gestão da inovação é tema principal de diversas discussões na sociedade, sobretudo quando considerada uma das principais estratégias para alavancar o desenvolvimento e as forças das organizações. O tema demonstra ser completo e abrangente, mas muitas evidências propõem que a inovação é um resultado de um processo contínuo com vários estágios, e que permite a transformação das ideias levantadas em produtos, bens ou serviços novos ou melhorados, com o objetivo de atingir o sucesso do negócio e o desenvolvimento de mercado (ALVES et. al, 2021).

Segundo Alves et. al (2021), a visão mais ampla desse tema foi apresentada por Schumpeter em 1957 e, segundo o Manual de Oslo (2006), influenciou bastante nas teorias da inovação, que entendia a inovação como condutora do desenvolvimento econômico através de um processo dinâmico onde tecnologias antigas são substituídas por novas, processo chamado de “destruição criadora”. Esse processo pode ser compreendido pelo: desenvolvimento de novos produtos; criação de novos métodos de produção; abertura de novos mercados de desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos; criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

Segundo Van de Ven et al. (2000), inovação é definida como a introdução de uma nova ideia, enquanto o termo processo de inovação se refere a uma sequência de eventos que ocorrem a partir da interação de pessoas que desenvolvem e implementam suas ideias em um contexto institucional. Para Rogers (1995), inovação é uma ideia, prática ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou adotado por uma organização, e não precisa envolver apenas novos conhecimentos, podendo adotar e implementar conhecimentos já existentes para se inovar.

A inovação é uma ideia que foi desenvolvida, adotada e implementada pela organização e pode ser considerada como implementada quando a sua operacionalização torna parte do cotidiano da organização (ROGERS, 1995). Segundo Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009) apud Gundling (2000), os resultados esperados de uma inovação são que ideias implementadas gerem melhoria, ganhos ou lucros para a empresa. Os mesmos autores também apontam que a inovação é uma invenção efetivamente incorporada aos sistemas produtivos.

São muitos os conceitos de inovação propostos após a abordagem de Schumpeter (1957), e, com o objetivo de orientar, padronizar conceitos, metodologias, estatísticas e indicadores de pesquisa de países industrializados, a Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE) publicou o Manual de Oslo em 2006, o qual define inovação como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de

marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2006, p.55).

Está é uma definição ampla de inovação que contempla diversos significados de inovação que foram sendo compreendidos ao longo do tempo. O Manual de Oslo (2006) aponta como requisito mínimo para se definir uma inovação que o produto dessa transformação seja novo ou significativamente melhorado para a empresa, ou seja, o produto, o processo ou o método deve ser diferente daquilo que era operacionalizado e entregue, transformação essa também apresentada por Alves et. al (2021). Outro aspecto importante é que um produto ou serviço inovador deve ser implementado, então além de idealizado e desenvolvido, a inovação só é implementada quando introduzida ao mercado, assim como afirma Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009). No que se diz respeito às inovações de processo, método de marketing e método organizacional, essas só são implementadas quando são efetivamente utilizadas e operacionalizadas pelas empresas (OCDE, 2006).

A partir dessas definições de inovação, o Manual de Oslo (2006) diferencia quatro tipos de inovação: de produto, de processo, marketing e organizacional.

Inovação de produto é a implementação de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado em relação às suas características ou usabilidade, onde especificações técnicas, componentes, materiais, softwares e outras características funcionais são consideradas como melhoramentos significativos (OCDE, 2006). Conceito que Schumpeter (1957) apresenta como a introdução de um novo bem, cujos consumidores não estão familiarizados. O termo “produto” contempla tanto bens como serviços. A inovação de produto pode combinar conhecimentos e tecnologias existentes como também pode desenvolver e utilizar novos conhecimentos e tecnologias. Para Schumpeter (1997), o empresário inovador traz produtos novos ao mercado através da combinação de fatores de produção mais eficientes ou pela prática de alguma inovação ou invenção tecnológica. Melhoramentos significativos podem acontecer através de mudança de matérias primas, componentes ou outras características que melhoram o desempenho do produto, o que Schumpeter (1997) aponta como uma nova qualidade de um bem. No que se diz respeito a serviços, a inovação de produto ocorre por meio da maneira como o serviço é oferecido, introdução de novas funções nos serviços existentes, ou a implementação de serviços inteiramente novos.

Inovação de processo é a implementação de um método de produção ou de distribuição novo ou significativamente melhorado (OCDE, 2006). Para Schumpeter (1997), a introdução de um novo método de produção que ainda não tenha sido testado pelo setor da indústria de

transformação é baseada em alguma descoberta científica nova. Novas técnicas, equipamentos e softwares são considerados melhoramentos significativos. A inovação de processo pode ter como objetivo reduzir os custos de produção ou distribuição, aprimorar a qualidade, ou produzir e distribuir produtos inovadores. Enquanto os métodos de produção dizem respeito às técnicas, equipamentos e softwares para produzir os produtos, os métodos de distribuição envolvem as técnicas, equipamentos e software de logística para gerir insumos, suprimentos e entregar produtos finais, assim como Schumpeter (1997) apontava que um novo método de produção também pode ser uma nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria.

Inovação de *marketing* é a implementação de um novo método de *marketing* com alterações significativas na concepção de produto, embalagem, no posicionamento do produto, promoção ou precificação. Esta inovação atende às necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados ou reposicionando os produtos existentes no mercado com a finalidade de aumentar as vendas. Um novo método de *marketing* pode ser desenvolvido pela própria empresa ou adotado a partir de outras organizações e pode ser implementado tanto para produtos novos quanto já existentes. O termo mudanças na concepção do produto se refere às mudanças no design do produto ou embalagem, apresentando um novo conceito, uma nova aparência, mas sem alterar as características funcionais do produto. Mudanças no posicionamento de produto contempla a implementação de novos canais de venda e os meios utilizados para vender bens e serviços. Mudanças em promoção de produtos se refere à utilização de novos conceitos para promoção dos produtos, como posicionar os produtos em algum meio de comunicação diferente, mudança na identidade visual ou até novo sistemas de informação. Mudança nas fixações de preços contempla um novo método de variar os preços dos produtos conforme a demanda ou um método de precificação com base na personalização dos produtos pelo consumidor (OCDE, 2006).

Inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional na maneira de gerir a empresa, no local de trabalho e nas relações externas. Essa inovação tem como finalidade a melhoria do desempenho do negócio através de redução de custos administrativos ou de transações, do estímulo à satisfação dos trabalhadores no local de trabalho para aumentar a produtividade, adquirindo ativos não transacionáveis como conhecimento externo ou reduzindo os custos de suprimentos. A inovação organizacional é um método de gerir o negócio que ainda não tenha sido utilizado pela empresa e é decidido estrategicamente pela gerência. As mudanças de gestão e práticas de negócio envolvem a organização de rotinas e processos na condução do trabalho, como a implementação de um sistema de gestão de

conhecimento. Inovações na organização do local trabalho diz respeito à distribuição de responsabilidade e poder de decisão entre os trabalhadores na divisão do trabalho e nas atividades da empresa e seu local de trabalho. Já a inovação nas relações externas é a implementação de novas maneiras de organizar a relação com instituições públicas, empresas e outras organizações, novos tipos de parceria, integrações com fontes externas de conhecimento e a contratação de serviços auxiliares para o negócio ainda não explorados. Essa transformação organizacional por ser compreendida por Schumpeter (1997) ao apontar o estabelecimento de uma nova organização como a formação de um monopólio ou pela fragmentação do monopólio.

Segundo Alves et. al (2021), além dos diferentes tipos de aplicação da inovação, a inovação possui diferentes classificações: inovação incremental, inovação radical e inovação disruptiva. A inovação incremental é representada pelos melhoramentos e modificações significantes realizada pela empresa e que apresentem resultados positivos para organização e segundo Schumpeter (1997), dão continuidade ao processo de mudança. Quanto mais inovações incrementais são realizadas, mais se aproxima do conceito de melhoria contínua da qualidade, realizando as atividades empresariais de modo mais eficiente (BARBIERI; ÁLVARES; CAJAZEIRA, 2009).

Alves et al, (2021) afirma que inovação radical é entendida como saltos descontínuos de tecnologia que provocam grandes mudanças no mercado. Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009) complementam esta definição dizendo que inovação radical é a maior ameaça para as empresas concorrentes pois apesar do grande risco, uma vez bem-sucedida, causa descontinuidade. A inovação disruptiva é a mudança que altera a ordem e as relações de mercado (ALVES et al, 2021), provocando uma ruptura mais intensa (Schumpeter,1997).

Segundo Alves (2016), a inovação das empresas e o processo de vantagem competitiva possuem uma inter-relação. As empresas que criam vantagem competitiva, também criam maneiras de operar na cadeia de valor, o que significa inovar para entregar valor além do esperado pelos clientes. Neste contexto, todos os tipos de inovação têm o potencial de gerar vantagem competitiva, sendo elas tecnológicas ou não. Para o autor, o termo vantagem competitiva pode ser entendido na ótica de recursos de uma organização, recursos capazes de superar os concorrentes do mercado. Para que uma vantagem competitiva seja considerada sustentável, é necessário que os concorrentes não sejam capazes de imitar os benefícios desta vantagem por um longo período.

3. SUSTENTABILIDADE

Segundo Froehlich (2014), na década de 70, começaram a ser publicados trabalhos científicos sobre os desequilíbrios causados na Terra por conta do avanço do modelo de industrialização. Entretanto, BOFF (2017) afirma que o conceito já apresenta 400 anos de história, surgindo a partir da silvicultura, o manejo de florestas. O conceito nasce da palavra alemã *Nachhaltigkeit*, sustentabilidade como o uso racional das florestas, para que elas pudessem se regenerar e se manter permanentemente.

O conceito então esteve presente na área de silvicultura até que em 1970, foi emitida a obra “Os Limites do Crescimento” de autoria do grupo Roma, um relatório que expõe as críticas e desencadeia discussões acerca dos impactos do crescimento industrial tanto nos meios científicos, quanto nas empresas e na sociedade (BOFF, 2017). O relatório é focado na preservação ambiental e discute quatro temas centrais: o crescimento populacional, crescimento industrial, escassez de alimentos e escassez de recursos naturais. Segundo Froehlich (2014) era preciso um controle urgente dessas questões para retomar o equilíbrio ambiental.

Em 1983, as Nações Unidas criaram a Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento com o objetivo de construir novas normas internacionais para orientar políticas e movimentos internacionais acerca da sustentabilidade. Em 1987, é publicado o resultado do trabalho da comissão denominado Relatório Bruntland, o qual apresenta o conceito de desenvolvimento sustentável. O conceito nasce como um modo de atender as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades, conceito este que, anos depois, foi adotado como termo oficial pela ONU (FROEHLICH, 2014).

A Eco-92, Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada pela ONU em 1992 no Rio de Janeiro, abriu espaço para a temática de desenvolvimento sustentável. Este foi um marco importante pois foi lançado o conceito de ecoeficiência, no qual as empresas deveriam reduzir os impactos ambientais através de índices de desenvolvimento sustentável (NOGUEIRA, 2007). Segundo Rosa (2019), o conceito de ecoeficiência é definido como a criação de valor incremental ao oferecer produtos a preços competitivos que atendam às necessidades humanas, gerando um aumento da qualidade de vida e reduzindo o consumo de recursos e emissões poluentes ao longo do ciclo de vida do produto. O autor também propõe que o conceito pode ser entendido como componente essencial para o equilíbrio dinâmico da sustentabilidade e deve ser aplicado em todas as etapas de produção e

apresenta algumas dimensões do conceito para que as empresas possam realizar suas atividades incorporando valores ambientais:

- Reduzir a intensidade do consumo de materiais em produtos e serviços;
- Reduzir a intensidade do consumo de energia em produtos e serviços;
- Reduzir a dispersão de compostos tóxicos;
- Promover a reciclagem;
- Maximizar o uso de recursos renováveis;
- Estender a durabilidade de produtos;
- Aumentar a intensidade do uso de produtos e serviços.

A partir disso, diversos estudos foram feitos e demonstraram que a maneira que o capitalismo explora os recursos naturais e finitos é tão intensa que é necessário construir uma economia sustentável para as gerações futuras e identifica que, uma vez que prioridade global está voltada para sustentabilidade, abre-se a oportunidade de lucrar com a proteção ao meio ambiente (NOGUEIRA, 2007).

A sustentabilidade pode ser compreendida, analisada e caracterizada através de diferentes dimensões. Froehlich (2014) apresenta as dimensões encontradas na literatura, que são: econômica, social, ambiental, cultural, espacial, institucional, política, moral, legal, técnica e ecológica. O autor também aponta que, apesar das diversas dimensões, existe um consenso na literatura onde os principais autores apresentam três dimensões em comum: econômica, social e ambiental, essas já incorporadas nas atividades empresariais e nas relações com os stakeholders em busca do equilíbrio.

Barbiere e Cajazeira (2009) também apresentam o equilíbrio do desenvolvimento sustentável através da eficiência econômica, equidade social e preservação do meio ambiente. A proposta destes autores é que as três dimensões (social, econômica e ambiental) estejam presentes na gestão e que as dimensões se interseccionem entre si. Atividades empresariais que envolvam apenas duas dimensões não correspondem à responsabilidade de empresas sustentáveis ou correspondem apenas de maneira não duradoura e incompleta. As ações que envolvem a dimensão social e ambiental podem melhorar a qualidade de vida das pessoas, mas sem a dimensão econômica, as ações são insustentáveis. Por outro lado, ações que envolvem a dimensão ambiental e econômica resulta em um negócio financeiramente e operacionalmente viável, mas não assegura o atendimento das demandas sociais segundo os autores.

3.1 INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE

A partir das dimensões apresentadas, vários indicadores de sustentabilidade foram desenvolvidos e testados a partir do protagonismo dos conceitos após a década de 90. Segundo Scholl (2015), os indicadores e índices de sustentabilidade ferramentas importantes para comunicar as informações acerca do tema, construir políticas e como maneira de mensurar o desempenho das organizações sobre a questão ambiental, social e econômica.

Froehlich (2014) aponta que os principais indicadores internacionais de sustentabilidade são: Pegada Ecológica, Painel de Controle de Sustentabilidade, Barômetro de Sustentabilidade e o *Global Reporting Initiative* (GRI).

Segundo Araújo (2015), a pegada ecológica é uma ferramenta que esclarece os limites da biosfera para uma direção mais sustentável de vida. Assim que inserido os dados, a ferramenta converte as características do caso estudado em uma área medida em hectares proporcional ao impacto causado pelo consumo em questão.

Desses indicadores apresentados, as diretrizes GRI vem alcançando bastante destaque acerca da temática de sustentabilidade nas organizações (Scholl, 2015). Esse conjunto de indicadores sistematizados foi estruturado partir de uma rede com representantes de diversas organizações de mais de 40 países que determinam as diretrizes para a construção de relatórios de sustentabilidade. Segundo o autor, as diretrizes GRI são um dos principais padrões mundiais para realização de relatórios de sustentabilidade. O autor também apresenta o Índice Composto de Desenvolvimento Sustentável, a partir das três dimensões de sustentabilidade, onde são selecionados 6 indicadores para dimensão econômica, 22 para ambiental e 10 para social. Apesar da estrutura geral, o índice deve ser calculado de acordo com a especificidade de cada organização e sempre com a participação dos gestores envolvidos. A estrutura é alinhada com as diretrizes de sustentabilidade GRI assim como exemplificado na figura 1.

Figura 1 – Indicadores Econômicos, Ambientais e Sociais

Indicadores Econômicos	GRI	Unidade	Símbolo	Impacto (+/-)
Ebitda*	EC1	BI R\$	EBIT	Positivo
Investimentos	EC1	MM R\$	INVEST	Positivo
Valor econômico direto gerado	EC1	MM R\$	VAL _{GER}	Positivo
Valor econômico acumulado	EC1	MM R\$	VAL _{ACUM}	Positivo
Ajuda financeira significativa recebida do governo	EC4	MM R\$	AJ FIN _{REC}	Positivo

Indicadores Ambientais	GRI	Unidade	Símbolo	Impacto (+/-)
Valor monetário de multas significativas	EN28	MM R\$	MULTAS _{SIG}	Negativo
Consumo total de energia primária	EN3	GJ	E _{TOT}	Negativo
Taxa de energia	EN3	GJ/t prod	E _{TX}	Negativo
Emissão de GEE (escopo 1)	EN16	tCO ₂ eq	GEE _{TOT}	Negativo
Nº. de derramamentos significativos	EN23	Unidade	DERR _{NUM}	Negativo
Volume de derramamentos significativos	EN23	m ³	DERR _{VOL}	Negativo
Percentual de água reciclada/reutilizada	EN10	%	H ₂ O _{%REC}	Positivo
Taxa de água	EN8	m ³ /t prod	H ₂ O _{TX}	Negativo
Consumo de água	EN8	m ³	H ₂ O _{TOT}	Negativo
Investimentos e gastos em proteção ambiental	EN30	MM R\$	INV _{PROTAMB}	Positivo
Geração total de resíduos sólidos	EN22	Kg	RES _{TOT}	Negativo
Taxa de resíduos	EN22	Kg/t prod	RES _{TX}	Negativo
Geração total de efluentes líquidos	EN21	m ³	EFL _{TOT}	Negativo
Taxa de efluentes	EN21	m ³ /t prod	EFL _{TX}	Negativo

Indicadores Sociais	GRI	Unidade	Símbolo	Impacto (+/-)
Total de integrantes	LA1	Unidade	INT _{TOT}	Positivo
Total de terceirizados	LA1	Unidade	TER _{TOT}	Positivo
Casos de discriminação	HR4	Unidade	DISC	Negativo
Proporção da remuneração entre homens e mulheres (líderes)	LA14	-	REM _{HM}	Negativo
Taxa de absenteísmo	LA7	*	ABS _{TX}	Negativo
Taxa de frequência de acidentes (CAF + SAF)	LA7	**	AC _{TOT, TX}	Negativo
Nº. de acidentes sem afastamento	LA7	Unidade	AC _{TOT, SAF}	Negativo
Nº. de acidentes com afastamento	LA7	Unidade	AC _{TOT, CAF}	Negativo
Taxa de Gravidade de acidentes	LA7	***	GRAV _{TX}	Negativo
Nº. de doenças ocupacionais	LA7	Unidade	DO _{TOT}	Negativo
Óbitos	LA7	Unidade	OBIT	Negativo
Investimentos em SSMA	HR1	MM R\$	INV _{SSMA}	Positivo

Fonte: Scholl (2015, p 702-703)

Levanto em conta os indicadores selecionados para avaliar uma empresa química apresentados na Figura 1 e os indicadores de sustentabilidades descritos no Global Reporting Initiative (2002) podemos desacatar alguns indicadores aplicáveis em uma indústria química de tintas imobiliárias nos quadros 1, 2 e 3.

Quadro 1 – Indicadores selecionados para dimensão econômica.

Indicadores Econômicos	GRI
Vendas Líquidas	EC1
Aumento/diminuição nos lucros retidos no final do período	EC7
Distribuições a provedores de capital discriminadas por juros sobre dívidas e empréstimos, e dividendos em todas as classes de ações, com quaisquer atrasos de dividendos preferenciais a serem divulgados.	EC6
Doações para comunidades, sociedade civil e outros grupos discriminadas em dinheiro e doações em espécie por tipo de grupo.	EC10

Fonte: Global Reporting Initiative (2002 p. 47-48)

Quadro 2 – Indicadores selecionados para dimensão ambiental.

Indicadores Ambientais	GRI
Uso total de materiais, exceto água, por tipo.	EN1
Porcentagem de materiais usados que são resíduos (processados ou não) de fontes externas à organização relatora.	EN2

Uso de energia direta segmentado por fonte primária.	EN3
Uso indireto de energia.	EN4
Iniciativas de utilização de fontes de energia renováveis e de aumento da eficiência energética.	EN17
Pegada de consumo de energia (ou seja, requisitos anuais de energia vitalícia) dos principais produtos. Informe em joules.	EN18
Uso total de água.	EN5
Reciclagem total e reutilização da água.	EN22
Localização e tamanho da terra possuída, arrendada ou administrada em habitats ricos em biodiversidade.	EN6
Mudanças em habitats naturais resultantes de atividades e operações e porcentagem de habitat protegido ou restaurado.	EN26
Objetivos, programas e metas para proteção e restauração de ecossistemas e espécies nativas em áreas degradadas.	EN27
Número de espécies da Lista Vermelha da IUCN com habitats em áreas afetadas por operações.	EN28
Unidades de negócios atualmente operando ou planejando operações dentro ou ao redor de áreas protegidas ou sensíveis.	EN29
Emissão de gases de efeito estufa.	EN8
Fontes de água e ecossistemas/habitats relacionados significativamente afetados por descargas de água e escoamento superficial.	
Desempenho dos fornecedores em relação aos componentes ambientais dos programas e procedimentos descritos em resposta à seção Estrutura de Governança e Sistemas de Gestão.	EN33
Impactos ambientais significativos dos principais produtos e serviços	
Impactos ambientais significativos do transporte usado para fins logísticos	EN34
Impactos ambientais influenciados pelo transporte usado para fins logísticos	EN3

Fonte: Global Reporting Initiative (2002, p.49-51)

Quadro 3 – Indicadores selecionados para dimensão social.

Indicadores Sociais	GRI
Discriminação da força de trabalho, quando possível, por região/país, situação (funcionário/não funcionário), tipo de emprego (tempo integral/meio período) e por contrato de trabalho (indeterminado ou permanente/prazo determinado ou temporário). Identifique também a força de trabalho retida em conjunto com outros empregadores (trabalhadores temporários ou trabalhadores em regime de co-emprego), segmentada por região/país	LA1
Criação líquida de emprego e volume de negócios médio segmentado por região/país.	LA2
Benefícios a funcionários além daqueles legalmente obrigatórios	LA12
Práticas de registro e notificação de acidentes e doenças ocupacionais e sua relação com o Código de Práticas de Registro e Notificação de Acidentes e Doenças Profissionais da OIT.	LA5
Lesões padrão, dia perdido e taxas de absenteísmo e número de fatalidades relacionadas ao trabalho (incluindo trabalhadores subcontratados).	LA7
Composição dos órgãos de gestão sênior e de governança corporativa (incluindo o conselho de administração), incluindo a relação mulher/homem e outros indicadores de diversidade conforme culturalmente apropriado.	LA11
Descrição da política global e procedimentos/programas que previnem todas as formas de discriminação nas operações, incluindo sistemas de monitoramento e resultados do monitoramento.	HR4
Descrição das políticas de gestão dos impactos nas comunidades das áreas afetadas pelas atividades, bem como descrição dos procedimentos/programas para abordar esta questão, incluindo sistemas de monitorização e resultados da monitorização	SO1

Prêmios recebidos relevantes para o desempenho social, ético e ambiental.	SO4
Descrição da política de preservação da saúde e segurança do cliente durante o uso de produtos e serviços, e em que medida esta política é declarada e aplicada de forma visível, bem como descrição dos procedimentos/programas para abordar esta questão, incluindo sistemas de monitoramento e resultados do monitoramento.	PR1
Número e tipo de casos de incumprimento dos regulamentos relativos à saúde e segurança dos clientes, incluindo as penalidades e multas aplicadas por esses incumprimentos.	PR4
Número de reclamações acatadas por órgãos oficiais reguladores ou similares para fiscalizar ou regular a saúde e a segurança de produtos e serviços	PR5
Cumprimento voluntário de códigos, rótulos de produtos ou prêmios relativos à responsabilidade social e/ou ambiental que o relator esteja qualificado a usar ou tenha recebido.	PR6
Descrição da política, procedimentos/sistemas de gestão e mecanismos de conformidade relacionados a informações e rotulagem de produtos.	PR7
Descrição da política, procedimentos/sistemas de gestão e mecanismos de conformidade relacionados à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que medem a satisfação do cliente. Identifique as áreas geográficas cobertas pela política.	
Descrição de políticas, procedimentos/sistemas de gestão e mecanismos de conformidade para adesão a padrões e códigos voluntários relacionados à publicidade	PR9
Descrição da política, procedimentos/sistemas de gestão e mecanismos de conformidade para a privacidade do consumidor.	PR3

Fonte: Global Reporting Initiative (2002, p.52-53)

Segundo Froehlich (2014), os indicadores apresentados possuem a incorporação de dimensões de sustentabilidade e a capacidade de interpretação das informações como características em comum. No que se refere ao Brasil, Froehlich (2014) destaca o Instituto Ethos que estimula as empresas a aplicar o conceito de responsabilidade social a partir do Guia de Elaboração de Relatórios e Balanço Anual; o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), que desenvolveu uma metodologia para se divulgar os Balanços Sociais; e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que publica relatórios de indicadores de desenvolvimento sustentável afim de acompanhar os resultados de sustentabilidade do país.

Os indicadores e iniciativas apresentadas por Froehlich (2014) são comumente utilizados pelas empresas para expor os avanços de sustentabilidade de toda organização. Garcia et al. (2020) apresenta quatro ferramentas informacionais que suportam a operacionalização e a mensuração do impacto ambiental: Análise de Fluxo de Materiais, Análise de Fluxo de Energia, Indicadores de Infraestrutura e de Transporte e a Análise de ciclo de Vida. Porém, para suportar os processos gerenciais de tomada de decisão estratégica, ações de marketing para o consumidor e fomentar a pesquisa e o desenvolvimento, a Análise de Ecoeficiência pode atender essa demanda (ROSA, 2019).

Para suportar essa análise, a Avaliação do Ciclo de Vida é uma técnica de diagnóstico que quantifica os impactos ambientais gerados ao longo do ciclo de vida de um produto e segundo Rosa (2019), geralmente é realizada a partir seguintes indicadores de impacto:

Acidificação: emissões de substâncias solúveis em água que reduzem o pH das chuvas alterando a acidez do solo, degradando patrimônios e a vida aquática. O potencial de eutrofização é indicado em $\text{kg SO}_2 \text{ eq/kg}$ emissão.

Eutrofização: aumento da taxa de consumo de oxigênio ocasionado pelo excesso de produção de biomassa, devido ao enriquecimento do solo e de corpos hídricos por deposição de nutrientes. O potencial de eutrofização é indicado em kg P eq/kg emissão.

Mudanças climáticas: aumento da radiação na superfície da Terra, aumentando a quantidade de CO_2 , N_2O , CH_4 e outros gases que impedem a dispersão dos raios solares. O potencial de mudanças climáticas é indicado em $\text{kg CO}_2 \text{ eq/kg}$ emissão.

Depleção abiótica: redução de recursos naturais (não bióticos) como minérios e combustíveis fósseis. O fator de impacto de Depleção abiótica é representado pelo quociente entre consumo e oferta de determinado recurso natural.

Formação fotoquímica de ozônio: também chamada de Smog, é o nevoeiro causado por óxidos de nitrogênio e compostos orgânicos voláteis (VOCs) que diminuem a fotossíntese da flora pela redução de luz solar. O potencial de Formação de fotooxidantes é indicado em $\text{Kg C}_2\text{H}_4 \text{ eq/kg}$ emissão.

Ecotoxicidade terrestre: impacto causado por substâncias tóxicas emitidas pelo solo, ar ou água que afetam o ecossistema terrestre, reduzindo a agricultura, e biodiversidade da fauna e da flora. O potencial de Ecotoxicidade é indicado em kg 1,4DB eq/kg emissão.

Depleção da camada de ozônio: redução da camada de ozônio permitindo a com que a radiação ultravioleta chegue até a superfície causando doenças e impactos no ecossistema. O potencial de Depleção da camada de ozônio é indicado em kg CFC -11 eq/kg emissão.

Toxicidade humana: emissão de substâncias tóxicas pelo ar, solo ou água que podem causar problemas a saúde humana ao serem ingeridas ou inaladas. O fator de caracterização de Toxicidade humana é indicado em kg 1,4DB eq/kg emissão.

3.2 OUTRAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE

De acordo com Moreno (2020), a utilização do solvente na fabricação de tintas pode impactar a saúde dos consumidores e dos pintores devido às propriedades tóxicas que essa matéria prima possui. Principalmente em relação aos solventes orgânicos, o processo de aplicação e manuseio do produto deve ser feito com cuidado para não encostar na pele e nas cavidades. Além disso, a fabricação e a aplicação das tintas emitem os Compostos Orgânicos Voláteis (VOCs), compostos tóxicos ao ser humano podendo causar depressão e impactos no sistema nervoso. Essa emissão ocorre tanto no ambiente de fabricação quanto de aplicação,

portando, a utilização de produtos à base de água ou que emitem menos VOCs está alinhada principalmente ao âmbito social, devido ao impacto na saúde humana dos envolvidos.

Quando falamos de embalagens, é importante destacar que essas representam 30% do lixo doméstico o que faz com que a população as enxergue como vilões na ótica de degradação e poluição de recursos naturais. Para isso, é importante que as empresas repensem os materiais utilizados nas embalagens dos produtos, uma oportunidade é a utilização do papel por ser uma fonte renovável, por prover de florestas cultivadas e ter altos índices de reciclagem (ROCHA, 2014).

Segundo Ferro (2015), a utilização de papel reciclado também apresenta algumas vantagens como a economia de água e energia, pelo aspecto ambiental diferente das fibras de celulose virgem que são extraídas de árvores cortadas quando ainda menores, pela redução de custos na produção e por uma grande diminuição na geração de resíduos, reduzindo a quantidade de lixo produzido. O uso de fontes renováveis, diferente das fontes fósseis de também está alinhada com a dimensão econômica de sustentabilidade por aumentar a eficiência de produção, mas também na dimensão ambiental pois as fontes fósseis são reduzidas muito mais rápidas que as fontes renováveis (NASCIMENTO, 2012).

Outra prática que contribui para diminuição de geração de resíduos é a logística reversa, operação onde há reuso de produtos e materiais considerados como lixo para o ciclo produtivo, agregando valor ao produto final. Esta prática está alinhada com as três dimensões de sustentabilidade, reduzindo os custos por reutilizar materiais que seriam descartados no âmbito econômico, movimentando as atividades e o mercado das cooperativas no âmbito social e minimizando o mal descarte do lixo no âmbito ambiental (SANTOS, 2012).

4. INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

O conceito de inovação atrelado à sustentabilidade surge em 1987, com o Relatório Brundtland apontando que o desenvolvimento da tecnologia deve ser orientado para uma maior atenção às questões ambientais e que as tecnologias resultantes do processo de inovação entreguem “bens sociais”, como por exemplo a melhoria da qualidade do ar e do aumento da vida útil dos produtos, ou que ajudem a solucionar problemas externos à organização, como poluição e disposição de resíduos (ARAÚJO; CORREIA; CÂMARA, 2022).

Faz parte da inovação ambiental o uso racional dos fatores de produção, que, além de seguir as orientações da sustentabilidade ecológica, aumenta a produtividade e consequentemente gera uma vantagem competitiva já citada por Alvez (2010), por redução de custo ou melhoria dos produtos. Um conceito mais amplo de inovação ambiental consiste na aplicação dos tipos de inovação definidos pela OCDE (2006), onde todo o ciclo de vida da inovação resulta em uma redução do risco ambiental, poluição e um menor impacto do uso de recursos quando comparado com as alternativas possíveis. A inovação ambiental pode ser entendida então como estratégia de negócio, onde a empresa busca recursos para gerar vantagem competitiva através da diferenciação de mercado, maximizando o seu desempenho (ARAÚJO; CORREIA; CÂMARA, 2022).

Araújo, Correia e Câmara (2022) também apontam que as inovações devem gerar impacto positivo de sustentabilidade nas três esferas concomitantemente: social, econômica e ambiental. A dificuldade na aplicação está nas incertezas e nos riscos de inovar, sendo mais evidenciado em inovações radicais e disruptivas ou com alto grau de novidade. Importante ressaltar que mensurar o impacto econômico das inovações é mais fácil quando comparado com o impacto social e ambiental devido à quantidade de variáveis e incertezas de cada ato de inovação.

4.1 DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS SUSTENTÁVEIS

Segundo Melo et. al, (2021), o Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP) é um fator chave para a organização sustentar e aumentar a sua vantagem competitiva, uma vez que os produtos novos geram novas fontes de receita e lucro, conduzindo assim ao crescimento do negócio. propõe em seu estudo os estágios sequenciais do DNP que consistem na a) Estratégia de novo produto; b) Geração de ideia; c) Seleção e avaliação de ideias; d) Análise do negócio; e) Desenvolvimento de ideias; f) Testagem; g) Comercialização. Para que seja gerida com excelência e o DNP performe como vantagem competitiva para a empresa, o desempenho depende dos seguintes elementos: processo de desenvolvimento de novos produtos,

organização do programa de DNP, estratégia e DNP, cultura e clima para inovação e compromisso da gerência sênior com o desenvolvimento (CRUZ et. al, 2022). Segundo o autor, a cultura da inovação já está disseminada na literatura e nos esquemas conceituais, porém, a cultura da inovação sustentável não possui a mesma disseminação, sendo essa muito importante para se enfrentar os desafios ambientais como as alterações climáticas e o desenvolvimento sustentável (OCDE, 2006).

Para Melo et. al, (2021), o Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos (PDNP), é um conjunto de atividades e etapas definidos que transforma conceitos em produtos comercialmente viáveis e relacionado a estratégia do negócio, e devido às rápidas mudanças do mercado e ao aumento da competitividade, este processo exige flexibilidade por parte dos fabricantes de novos produtos O autor também apresenta as três dimensões-chaves atrelados ao desempenho do PDNP, a mercadológica, organizacional e operacional. Na dimensão mercadológica os fabricantes devem desenvolver produtos que se diferem dos seus concorrentes, apresentem a importância do produto e criem uma estratégia de preços adequada. Na dimensão organizacional, é importante a colaboração e a integração de recursos, habilidades e competências da empresa aliada a uma cultura organizacional voltada à inovação. Enquanto na dimensão operacional, se destaca a melhoria do PDNP devido ao apoio da alta administração, autonomia da gerência do processo e a conexão dos processos.

Cruz et. al, (2022) adicionam que o processo de Desenvolvimento Sustentável de Novos Produtos (DSNP) é estratégico para alcançar a sustentabilidade econômica e ambiental, onde é composto por três fases distintas: desenvolvimento do conceito; desenvolvimento de produtos; comercialização do produto. A sugestão do autor é que o DSNP seja operacionalizado a partir de uma ótica de negócio e seguindo o conceito de *triple bottom line*, mas diferenciando os efeitos econômicos, ambientais e sociais. Apesar da grande aceitação da sustentabilidade no DNP, ainda é pouco praticada e necessita de conhecimento relacionado aos custos dos projetos, critérios de qualidade, capacidade de adaptar o projeto a diferentes contextos(resiliência), legislações ambientais e gerenciamento do ciclo de vida do produto. Desta avaliação de ciclo de vida também apresentada por Rosa (2019), podemos citar os quatro estágios mais significativos do ciclo de vida do produto:

- a. introdução de consciência ambiental aos requisitos do cliente;
- b. avaliação do desempenho ambiental como um objetivo do projeto;
- c. realizar avaliação do ciclo de vida durante o processo de concepção;
- d. avaliar o potencial do produto para reutilização e reciclagem.

Para que uma inovação seja bem-sucedida e assim então, considerada como vantagem competitiva, é preciso que os impactos de produtos mais ecológicos sejam capazes de substituir aqueles que agridem o meio ambiente. E para isso Cruz et. al, (2022) segmentam o ciclo de vida dos produtos sustentáveis nas três dimensões de sustentabilidade na Figura 2.

Figura 2: Ciclo de vida de produtos sustentáveis

	Fabricação	Embalagem/ Distribuição	Uso/manutenção	Fim da vida
Econômico	Eficiência de produção	Embalagem eficiente, logística eficiente	(Qualidade técnica)	Custos de devolução / eliminação / aterro sanitário
Meio ambiente	Uso de materiais e processos amigos do meio ambiente	Reduzir os recursos de embalagem, transportes minimizados	Durabilidade, consumo de energia	Materiais perigosos, reciclagem, refazer ou reusar
Social	Saúde e segurança ocupacional, trabalho infantil, salários, benefícios		Saúde e segurança do cliente, tratamento das reclamações	Ameaças à saúde de aterros sanitários

Fonte: Cruz et. al, (2022, p. 134)

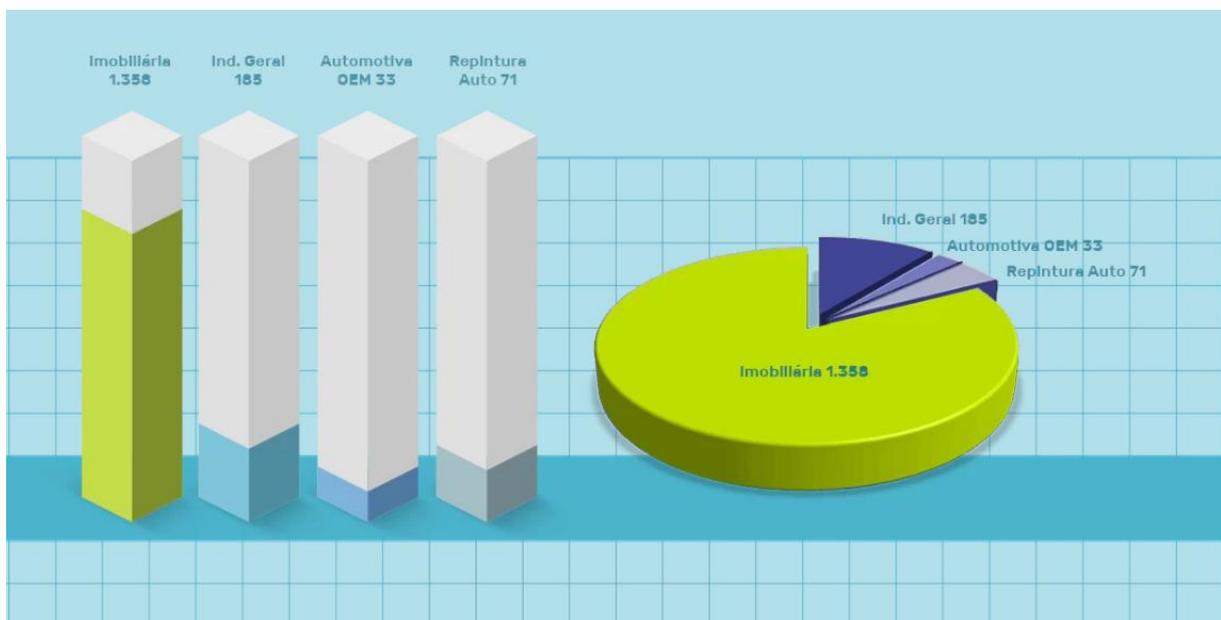
Segundo os autores, destas atividades e indicadores apresentado do ciclo de vida dos produtos, podem ser extraídas sete estratégias de desenho sustentável: 0) Desenvolvimento de novos conceitos; 1) Seleção de materiais de baixo impacto; 2) Redução do uso de materiais; 3) Otimização de técnicas de produção; 4) Otimização do sistema de distribuição; 5) Redução do impacto durante o uso; 6) Otimização da vida útil inicial; 7) Otimização do sistema do fim da vida.

5. O SEGMENTO DE TINTAS IMOBILIÁRIAS

Dentre os cinco maiores mercados mundiais de tintas, está o Brasil, onde se fabrica tintas com tecnologia de ponta e grau de competência técnica comparável a dos centros mundiais de produção mais avançados. Apesar de 75% das vendas deste setor serem das dez maiores fabricantes, existem centenas de fabricantes espalhados por todo o país.

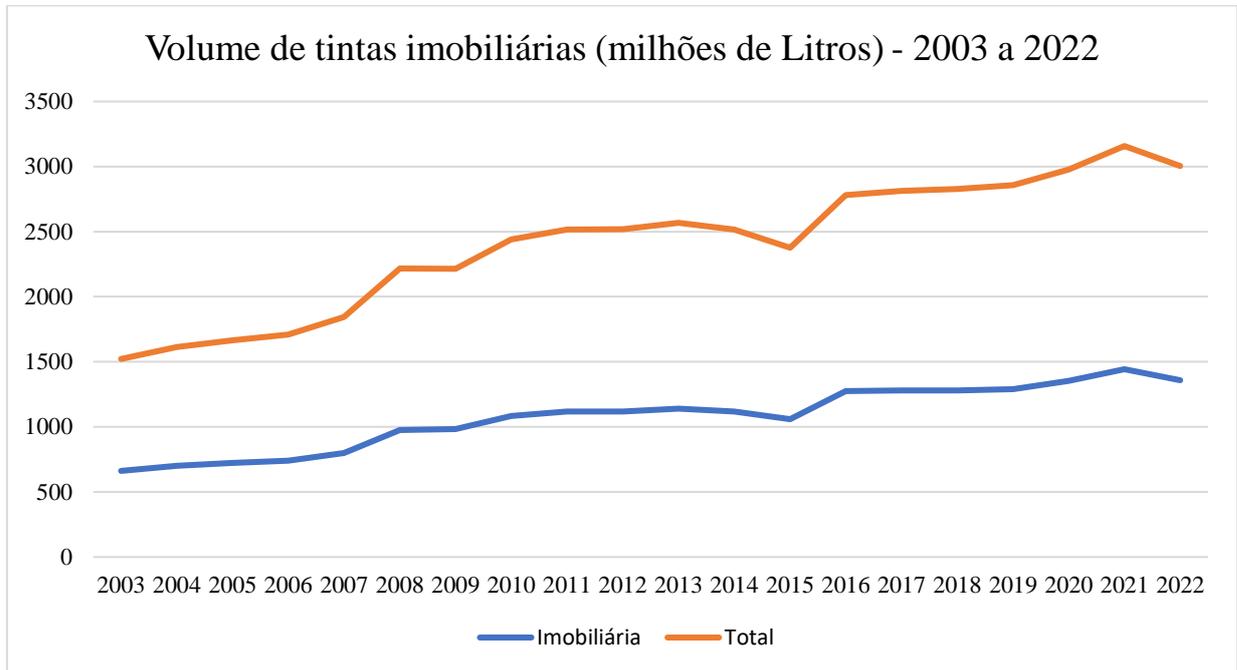
Em 2022, foi produzido um volume de 1,647 bilhão de litros de tinta, dos quais 82,5% são representados por tintas imobiliárias, 11,2% são de tintas para indústria em geral como eletrodomésticos, móveis, autopeças, aeronáutica etc., 4,3% são de tintas para repintura automotiva enquanto 2% do volume é de tintas automotivas para montadoras, assim como representado na figura 3.

Figura 3 – Volume de tintas produzida pelo setor no Brasil em 2022



Fonte: Abrafati, 2023

O segmento de tintas imobiliárias é mais representativo do setor de tintas, este que fechou o ano de 2022 com um volume de 1,358 bilhão de litros de tinta o que representa 8,7 bilhões de reais de faturamento, enquanto 2021 fechou o ano com 1,433 bilhão de litros (-5,5%) e 7,3 bilhões de reais de faturamento (+15,9%).

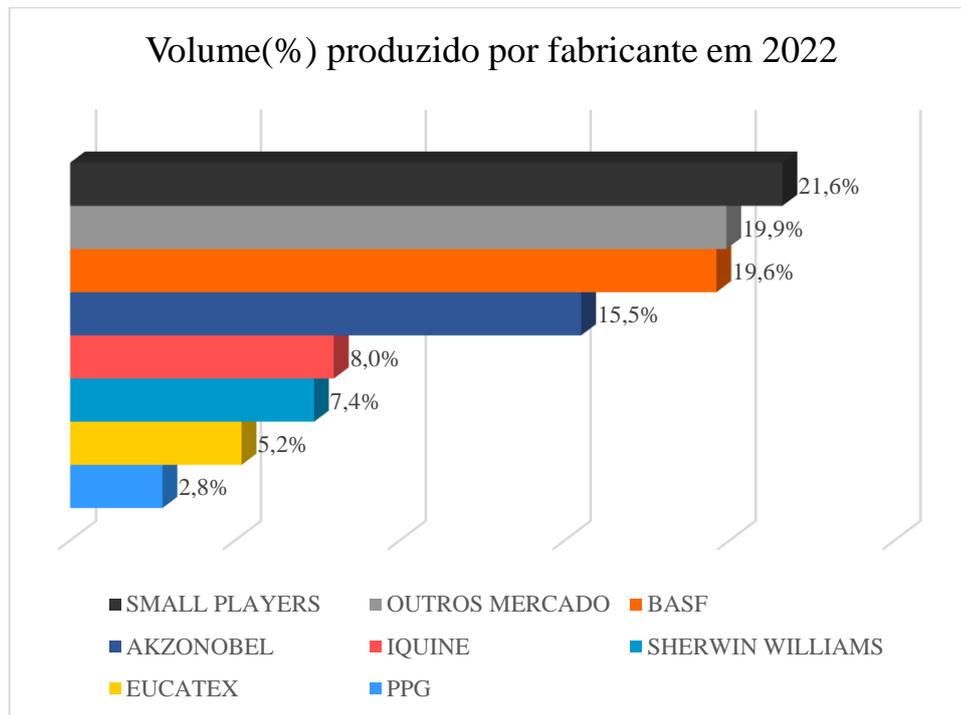
Gráfico 2 – Volume de tintas imobiliárias produzidas pelo setor no Brasil em de 2003 a 2022

Fonte: Abrafati, 2023

Como demonstrado no gráfico 2, o segmento de tintas imobiliária apresentou um crescimento nas últimas décadas com um pico mais recente no ano de 2021, onde fechou o ano com a marca histórica de 1,433 bilhões de litros produzidos, crescimento esse que começou em 2020 justificado pelo regime de trabalho em casa adotado como medida para prevenção contra o novo coronavírus.

Dos 1,358 bilhão de litros produzidos em 2022, 52% representam o volume de tintas de alvenaria dos quais 24,3% são de *mid tier*, 18,3% são de *low tier* e 9,3 % de *top tier*. Ainda do total, 40,9% deste volume é representado por produtos chamados de complementos do sistema de pintura. Além disso, 7,9% do mercado é representado por esmaltes e vernizes.

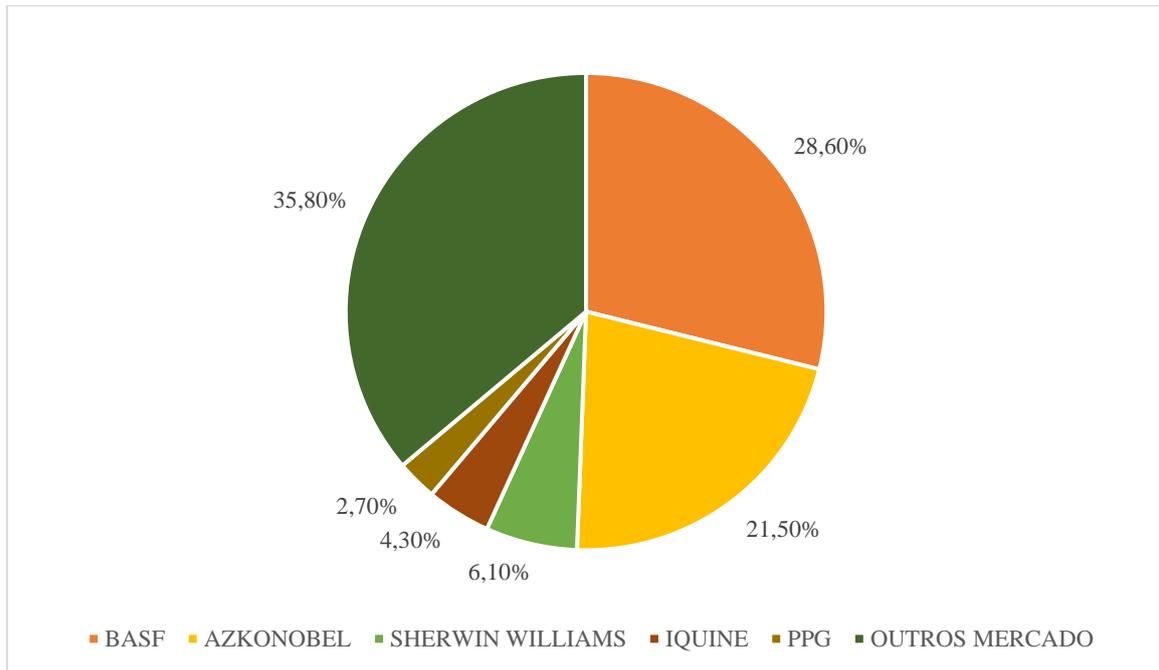
Gráfico 1 – Representatividade (litros produzidos) dos fabricantes de tintas imobiliárias no Brasil em 2022



Fonte: Abrafati, 2023

Os maiores fabricantes de tintas imobiliárias do Brasil são BASF, AkzoNobel, Grupo Iquine, Sherwin Williams, Eucatex e PPG que juntos representam 58,5% do volume produzido no mercado assim como apresentado no gráfico 1. Esses 6 fabricantes são associados à ABRAFATI, Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas, enquanto os *Small Players* são os fabricantes menores de tinta que juntos representam 21,6% do volume de tintas produzidos. O volume de “Outros Mercado” representa 19,9% do mercado e estão sendo considerados todas as outras empresas fabricantes de tintas que não são associadas à ABRAFATI.

O mercado de tintas imobiliárias possui 50,1% do faturamento oriundo de 2 grandes fabricantes, BASF com 28,6% de *market share* seguido da AkzoNobel com 21,5% do mercado em 2022. Em seguida, a Sherwin Williams com 6,1%, Grupo Iquine com 4,3% e EUCATEX (PPG) com 2,7% do mercado. Juntos, esses 5 maiores fabricantes correspondem a 63,3% do mercado, os 35% restantes correspondem ao *marketshare* dos fabricantes restantes assim como demonstrado no **Gráfico 3**.

Gráfico 3 – Market share (valor) dos fabricantes de tintas imobiliárias no Brasil em 2022

Fonte: Abrafati, 2023

A BASF, a fabricante líder de mercado possui duas marcas no mercado de tintas imobiliárias. A Suvinil é uma marca brasileira fundada em 1961 para produção de tintas imobiliárias e oito anos depois foi incorporada à BASF. Hoje a Suvinil representa 85% do volume de tintas produzida pela BASF enquanto a marca Glasu!, os 15% restantes. A marca Glasu! foi lançada em 2021 pela BASF para atender o segmento standard e econômico de tintas imobiliárias.

6. ESTUDO DE CASO

6.1 PROTOCOLO DA PESQUISA

Diante da emergência das questões ambientais e a busca pela melhora da qualidade de vida, muito vem sendo produzido sobre inovação e sustentabilidade, mas existe uma carência de trabalhos que abordem inovação e sustentabilidade no mercado brasileiro de tintas decorativas.

Tendo em vista o tamanho do mercado de tintas decorativas no Brasil e a oportunidade de reduzir o impacto ambiental neste setor, essa monografia busca responder a seguinte pergunta: quais os desafios de inovar com sustentabilidade no mercado brasileiro de tintas decorativas?

Para responder essa questão, este trabalho tem como objetivos específicos: a) Entender os aspectos de inovação do mercado brasileiro de tintas decorativas; b) Compreender o que é sustentabilidade no mercado brasileiro de tintas decorativas; e c) Estudar as oportunidades do desenvolvimento sustentável de tintas decorativas;

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas presenciais e online com média de trinta minutos, utilizando o programa Microsoft Teams e sendo guiado pelas perguntas descritas nos **Apêndices 1 a 4**. Os entrevistados são colaboradores da BASF, responsáveis pelas áreas de Inovação/Marketing e Inovação/P&D da Suvinil e qualificados no nível de gerência ou químico pleno da organização.

O plano de coleta de dados ocorreu em 2 semanas de entrevistas para os 4 entrevistados

- Gerente de Inovação de Marketing
- Químico Especializado Laboratório de Desenvolvimento de Alvenaria
- Químico Pleno Laboratório de Desenvolvimento de Esmaltes e Vernizes
- Gerente do Laboratório de Desenvolvimento de Embalagens

6.2 A EMPRESA

A BASF é uma empresa química multinacional de origem alemã, fundada em 1865. Com mais de um século e meio de história, a BASF se consolidou como uma das maiores e mais influentes empresas químicas do mundo. O escopo da empresa abrange diversos setores industriais, incluindo agricultura, automotivo, construção, eletroeletrônicos, entre outros.

A BASF tem uma presença global significativa, presente em mais de 80 países ao redor do mundo. Sua experiência inclui a produção de uma ampla gama de produtos químicos, desde produtos químicos básicos e intermediários até soluções especializadas. Além disso, a BASF é

conhecida por seu compromisso com pesquisa e desenvolvimento, sua busca constante por soluções inovadoras e sustentáveis.

A Suvinil, marca brasileira de tintas decorativas, faz parte do grupo BASF desde 1969. Fundada em 1961, a Suvinil tornou-se referência no mercado nacional, destacando-se pela qualidade, inovação e sustentabilidade. O seu portfólio inclui uma vasta gama de produtos, proporcionando soluções para diferentes tipos de superfícies e acabamentos.

A missão da Suvinil é oferecer soluções criativas, inovadoras e sustentáveis em tintas, com o objetivo de embelezar e proteger as superfícies onde são pintadas. Além disso, a Suvinil busca fornecer produtos de qualidade e com a mais avançada tecnologia, sempre com a preocupação de atender às necessidades e expectativas dos consumidores.

A Suvinil baseia sua atuação em valores sólidos. Entre os principais valores que a empresa oferece estão o compromisso com a segurança, a sustentabilidade e a inovação. A partir desses valores os pilares estratégicos da marca são a Praticidade e a Sustentabilidade, facilitar a jornada do consumidor oferecendo soluções mais práticas e de menor impacto para as pessoas e para o meio ambiente. Diante disso, a Suvinil desenvolve e fabrica produtos dos seguintes segmentos:

Tintas para paredes internas e externas: Uma ampla variedade de tintas com diferentes acabamentos, cores e tecnologias especializadas para atender às necessidades de decoração e proteção de superfícies.

Produtos para madeira e metal: Um portfólio de esmaltes e vernizes com diferentes níveis de proteção, cores e tecnologias específicas para atender às exigências dos diferentes meios de aplicação.

Texturas e efeitos decorativos: Essa linha inclui produtos como texturas, efeitos especiais capazes de personalizar ambientes, oferecendo ao consumidor opções diferenciadas e criativas.

Outras superfícies: Produtos específicos para superfícies como gesso, teto, piso, vidros, tijolos, azulejos entre outros.

Complementos: Ampla gama de produtos como massas, resinas e impermeabilizantes, que auxiliam no processo de pintura com o preparo da superfície, correção e nivelamento.

6.3. ENTREVISTAS E COMENTÁRIOS

As entrevistas foram realizadas do dia 19 ao dia 26 de maio de 2023 no formato presencial e online via Microsoft Teams, com duração média de 30 minutos. A primeira

entrevista ocorreu no dia 19 com o Químico Pleno Laboratório de Desenvolvimento de Esmaltes e Vernizes de maneira online com duração de 19 minutos e 40 segundos.

A segunda entrevista ocorreu no dia 23 de maio de 2023 com a Química Especializada Laboratório de Desenvolvimento de Alvenaria de maneira online com duração de 42 minutos e 33 segundos. A terceira entrevista ocorreu no mesmo dia, 23 de maio, com a Gerente de Inovação de Marketing de maneira presencial e com duração de 33 minutos e 54 segundos.

A quarta e última entrevista ocorreu no dia 26 de maio de 2023 com a Gerente do Laboratório de Desenvolvimento de Embalagens de maneira online e com duração de 23 minutos e 23 segundos.

6.3.1 Gerente de Inovação de Marketing

A entrevistada comenta que o mercado de tintas, historicamente encarou as inovações como uma oportunidade de aumentar o volume de vendas das companhias e conseqüentemente havia uma pressão de inovar por inovar. Para a Gerente de Marketing, “A inovação, ela tem que trazer algo que seja de fato disruptivo para o mercado, né? E que gere valor para o consumidor”. Essa geração de valor para o consumidor, nem sempre irá resultar em grandes volumes de vendas pois existem as inovações que são mais nichadas e geram valor para a uma parcela menor de consumidores, enquanto existem outras inovações que geram valor para uma “massa de consumidores” e isso acaba resultando em um volume grande de vendas. Em contrapartida, através dessas inovações mais nichadas que existe uma maior oportunidade de explorar novos atributos, diferenciação de marca e não apenas um volume maior para companhia.

A partir desse cenário de inovar por inovar, a entrevistada comenta ser difícil de encontrar uma inovação que gere valor para uma grande parcela dos consumidores e também um volume de vendas para o negócio, porque as grandes necessidades dos consumidores já são atendidas pelo portfólio atual. Com isso, surge uma nova lógica de inovação, onde existem projetos que serão desenvolvidos para proporcionar maior volume de vendas para o negócio, mas também existem projetos “menores” para construir diferenciação e valor para marca, podendo pilotar projetos mais curtos e gerando aprendizado para a empresa. “Não é inovar pelo inovar, mas você tem que ter um propósito por trás da inovação”.

Segundo a Gerente de Marketing, a Suvinil historicamente trabalha com a inovação de produtos, desenvolvendo produtos e fórmulas mais robustas, com mais benefícios, mais atributos ou atributos potencializados como por exemplo: mais rendimento ou mais cobertura. Surge então a ideia de “*beyond painting*”, que é construir valor e desenvolver soluções para

além da pintura no qual o time de Inovação Aberta olha para parceiras e demais oportunidades externas. Internamente, o time de Inovação e de Marketing também explora as oportunidades além da fórmula e do produto em si, como por exemplo a embalagem. Outro exemplo é nas estratégias de “*route-to-market*”, os times de marketing estão inovando na forma de entregar e apresentar os produtos para o consumidor, na maneira de comunicar, atender o cliente nos pós-venda ou até mesmo na logística por exemplo.

Em relação ao processo de desenvolvimento de novos produtos, os estímulos podem ser oriundos de diversas fontes como mudança de normas, demandas do mercado, análise de concorrentes ou estudos de tendências de mercado e de consumo. A partir desses estímulos e do propósito de marca que é facilitar a jornada do consumidor e ser a marca de tintas mais sustentável, são desenvolvidos os novos projetos conectados a estratégia de marca e construindo valor para os consumidores. “Quais são as inovações que a gente precisa trazer para facilitar a jornada e para ser mais sustentável para o nosso consumidor? Então, o posicionamento de marca também direciona muito a gente nesse sentido”. Após esse filtro estratégico, é realizada a avaliação e construção da oportunidade de mercado para garantir a viabilidade econômica e técnica do novo produto. Com isso, é realizado o briefing para área responsável desenvolver uma solução, seja de fórmula, embalagem ou alguma iniciativa com parceria externa. A partir disso, o projeto entra no fluxo normal de construção de projetos, onde a área de PMO (*Project Management Office*), responsável pelo gerenciamento de projetos, alinha as atividades com as demais áreas envolvidas para tornar o projeto realidade.

A entrevistada comenta que um dos desafios encontrados no processo de inovação era a falta de clareza da estratégia, com o novo posicionamento de facilitar a jornada do consumidor e sustentabilidade, os times multifuncionais conseguem entender melhor o porquê dos projetos e se sentirem donos do também. O engajamento então era um pouco baixo, mas com a estratégia clara e compartilhando decisões, os times colaboram pra juntos facilitar a jornada do consumidor e oferecer soluções mais sustentáveis. Quanto aos desafios do mercado a profissional menciona que acha o mercado acomodado, isso inclui os clientes, pintores e balconistas. “É uma categoria que, como a frequência de compra é muito espaçada, ela não se atualiza com rapidez”. Os consumidores ainda compram muito em loja física, tem muitas dúvidas de produto e recorrem aos influenciadores para ajudar na compra, o que resulta em um baixo envolvimento com a categoria por parte dos consumidores. Com isso todos envolvidos na cadeia aceitam a dinâmica atual e não pedem por mudanças, o que pode ser muito perigoso pois é nesses mercados que se acomodam onde surgem negócios que desenvolvem uma maneira

simples de resolver a mesma dor e acaba roubando o mercado. E esse é um desafio para Suvinil, provocar a mudança através das inovações e das tendências.

A profissional comenta que todos os desafios se transformam em oportunidades, e justamente por conta da comodidade e estagnação da categoria que existe espaço para inovar. Existe muito espaço para inovar em embalagem, em estrutura de portfólio por região e canal. “A embalagem tem 90 anos, quase 100 anos de existência e com mudanças muito sutis, né? Então, a nossa ideia é de que tem muita oportunidade de a gente inovar também, talvez na parte de embalagem”

Quando questionada sobre a importância da sustentabilidade para a Suvinil a entrevistada comenta que é importante e compara com outras companhias que abordam o tema muito mais no âmbito corporativo, no nível global, enquanto na Suvinil já é uma discussão no nível da execução e cita o exemplo do trabalho de desenvolver materiais de ponto de venda mais sustentáveis. Comenta também que o time da Suvinil tem claro de que a sustentabilidade é uma jornada, que não se tem todas as respostas e que não é sustentabilidade a qualquer custo. É preciso que haja também uma viabilidade e sustentabilidade financeira, “eu lanço um produto que ele é super sustentável, mas ninguém vê valor nele, então não adianta...não é sustentabilidade a qualquer custo”.

Em relação ao trabalho de sustentabilidade, a entrevistada comenta sobre a lente ambiental e cita o exemplo da ferramenta de avaliar o ciclo de vida dos nossos produtos, do berço ao túmulo das embalagens. Comenta também que o impacto social é algo forte na BASF, no qual os times compras são bastante preocupados com o tema, se os fornecedores seguem as regras de trabalho, normas de segurança e existe um conforto em saber que os times comparativos estão olhando bastante para isso.

“E a sustentabilidade financeira, com certeza eu acho que é tipo, número 1 na cabeça de todo mundo. Principalmente depois dessa questão de custo, de aumento da matéria prima, acho que está todo mundo super preocupado com sustentabilidade financeira do negócio e colocando bastante energia aí”.

A profissional comenta que no desenvolvimento de novos produtos, existe a provocação de como tornar uma solução mais sustentável e com menor impacto ambiental, mas isso ocorre durante o desenvolvimento da fórmula, o que é diferente de desenvolver uma fórmula com o propósito de ser sustentável desde o início do projeto.

“A sustentabilidade não pode vir em detrimento de benefício de produto. Então, se você entrega um produto que ele é super sustentável,

mas o consumidor tem que abrir mão de *performance*. Eu acho que a gente não fez o nosso trabalho direito”

porque o consumidor não quer “abrir mão” de nada nos dias de hoje. Então a aplicação da sustentabilidade hoje é feita a partir de como entregar os benefícios do produto de maneira mais sustentável e comenta que assim vem funcionando, e a empresa está conseguindo agregar valor para o cliente e entregando mais sustentabilidade como no exemplo na nova embalagem de papel que tem o valor da praticidade e é mais sustentável também, caso fosse uma embalagem apenas mais sustentável de difícil manuseio, seria mais uma embalagem parada na gôndola e o trabalho não teria sido bem feito.

A partir disso, o grande desafio é fechar um escopo que entregue *performance*, sustentabilidade e viabilidade econômica, desenvolver um produto com benefícios diferenciais e mais sustentáveis do que o que se tem no mercado com custo viável. “Aí você vai nichar a sustentabilidade e só quem vai ter acesso à sustentabilidade é a classe A mais, também não faz sentido, né? Sustentabilidade tem que ser democrática”. A entrevistada cita o exemplo do grafeno, que é uma matéria prima mais sustentável, com potencial de desempenho, mas que ainda não foi traduzida em benefício para o consumidor além de custar muito caro ainda.

Quando questionada sobre as oportunidades de sustentabilidade a serem exploradas, a profissional comenta que é se desafiar cada vez mais para busca de alternativas e testar para aprender o que o consumidor enxerga de valor para fechar a equação da viabilidade financeira. A entrevistada cita o exemplo de Cores da Terra que foi uma tinta desenvolvida com pigmentação 100% mineral, mas que a partir de alguns *feedbacks* negativos gerou aprendizado para o desenvolvimento do produto Toque da Terra que foi mais bem aceito pelo mercado.

6.3.2 Química Especializada do Laboratório de Desenvolvimento de Alvenaria

A entrevistada comenta que a inovação é importante

“para o posicionamento da marca, e sendo a marca líder de mercado ela carrega muito essa responsabilidade de trazer posicionamento, trazer diferenciais técnicos. Ela tem esse impacto até em direcionar a própria categoria de tintas decorativas como um todo”,

de oferecer novas funcionalidades e até de educar o mercado pois é a marca líder que tem força para impulsionar o avanço do segmento.

A profissional comenta que por conta de a inovação ser um pilar estratégico da organização, a inovação está difundida em diferentes áreas do negócio. Hoje o time de pesquisa e desenvolvimento possui uma célula focada em projetos de inovação, porém todos os outros químicos que trabalham com o portfólio atual e com novas matérias primas também possuem

um viés de inovação, assim como toda organização. Além da inovação voltada para o desenvolvimento de novos produtos, a marca possui times que trabalham com inovações de processos e operações para torná-los mais eficientes, assim como inovações de marketing como o exemplo das novas formas de relacionamento com clientes. “Eu acredito nessa oportunidade, sendo um pilar estratégico, de toda a organização trabalhar fortemente nos seus processos de uma maneira mais inovadora”.

O processo de desenvolvimento de novos produtos possui três principais fontes de entrada, através de briefings do marketing, de análises de oportunidades em matérias primas e novas tecnologias pelo time de compras e de estudos internos realizados pelo próprio laboratório de pesquisa e desenvolvimento. Além disso, existem oportunidades que chegam via mercado, benchmarking de outros mercados, instituições de ensino e startups. Após a entrada das ideias, ocorre a etapa de validação técnica onde é testado o conceito do produto através da viabilidade técnica e então começa o desenvolvimento. Após o desenvolvimento é feita uma validação que pode ser interna ou externa, seguido de uma produção experimental e por fim, a implementação no mercado.

Quando questionada sobre aos desafios de inovar, a profissional comenta que os projetos mais inovadores também são os mais frágeis pois carregam desafios financeiros devido às matérias primas mais inovadoras serem desenvolvidas no exterior e estarem sujeitas ao câmbio internacional.

“A gente tem uma dificuldade muito grande porque grande parte dos materiais que tem uma funcionalidade diferente, que tem uma proposta mais inovadora...elas não são desenvolvidas nacionalmente e esse é um problema que a gente carrega estruturalmente no nosso país”.

Outro desafio mencionado é o receio por parte de alguns fornecedores de resinas por exemplo, que resistem a compartilhar amostras por conta do tamanho da empresa e por ter um segmento que desenvolve a sua própria resina. Do ponto de vista de produção, também existe o desafio de possuir uma estrutura voltada para produção de grandes volumes que foi muito positivo para o avanço do processo interno, mas a dificuldade está em incorporar novos materiais para um produto em específico, diminuindo assim a eficiência operacional da fábrica. A entrevistada também comenta sobre o fluxo de inovação que possui algumas barreiras de priorização e de viabilidade técnica, onde a expectativa de rentabilidade são desproporcionais ao custo de novas matérias primas por exemplo. Além disso, a profissional comenta que as normas de tintas hoje são pautadas em atributos funcionais e se torna desafiador oferecer atributos funcionais para

um mercado que entende pouco da funcionalidade dos produtos e comenta ser uma oportunidade educar esse mercado.

Sobre as oportunidades de inovar, a profissional destaca a conexão com outras unidades de negócio da BASF para compartilhar e absorver conhecimento, estudos e experiências. A entrevistada adiciona os aprendizados com outros mercados através de benchmarkings e comenta sobre explorar mais os canais com outros profissionais que são muito importantes, como congressos e fóruns internacionais para o time estar sempre atualizado e a frente das novas oportunidades. Outro ponto importante é estar atento às transformações do mercado de construções e cita o exemplo dos apartamentos são entregues com as janelas e portas já pintadas e não aceitam manutenção, cita também o exemplo do mercado de alvenaria que está incorporando mais o uso de pedras naturais como revestimento para explicar que é necessário entender e se adaptar as mudanças do mercado. “Os sistemas de construção, eles têm mudado e a gente precisa estar muito atento a essas mudanças que vem sofrendo esses sistemas de construção”.

A entrevistada comenta que por conta de a sustentabilidade ser um pilar estratégico, a organização tem a necessidade de alocar os esforços e estar focadas nesse tema. Além disso, o posicionamento da marca e compromisso com o tripé de sustentabilidade reforçam ainda mais a seriedade com o tema. “Eu tenho essa esperança na verdade, né? Que num futuro bem próximo, isso vai passar a ser um mínimo requisito para que as pessoas possam consumir, possam ter credibilidade numa marca.”

Sobre o trabalho de sustentabilidade da Suvinil, a entrevistada cita a importância do consumo e seleção das matérias prima que possuem o menor impacto ambiental, e no social que muitas vezes é crítico.

“Há uma preocupação muito grande, enquanto marca, de nós garantirmos que todos os fornecedores, que todos os processos que estão envolvidos na cadeia desses materiais, eles são processos que estão bem fundamentados em relação às legislações atuais, em relação às pessoas”.

No aspecto ambiental, existe um controle muito grande do que é produzido internamente, mas é importante estar estudando os materiais consumidos com o filtro de “*greenwashing*” (prática de posicionar produtos como sustentáveis para aproveitar a tendência do mercado, quando na verdade não são mais sustentáveis), desafiando os processos utilizando materiais mais eficientes e sustentáveis, como os projetos de circularidade que são realizados a partir do

reaproveitando dos resíduos e materiais. A sustentabilidade também faz parte das métricas e indicadores dos processos, e aqueles que não se adequarem as exigências são reprovados.

Em relação aos desenvolvimentos de produtos sustentáveis, a profissional comenta sobre o consumo dos materiais de materiais biorrenováveis, de menor processamento, o reaproveitamento de resíduos sólidos, desenvolvendo assim um processo mais eficiente.

“Projeto Action tá aí um exemplo recente disso, alguns materiais tiveram uma forte redução de consumo por conta de uma tecnologia nova de processamento, então a gente deixa de consumir um grande percentual de alguns aditivos, de alguns materiais que tem toda a cadeia lá na indústria do petróleo em função de um processo mais eficiente”.

Sobre os desafios de sustentabilidade a entrevistada aponta sobre entender o quanto o consumidor está disposto a pagar por um produto mais sustentável pois ainda existe uma diferença significativa entre os custos dos produtos atuais e das novas tecnologias em comparação com outros segmentos. “Infelizmente ainda, essas alternativas mais sustentáveis elas custam mais, nós ainda não alcançamos uma paridade de custos com as tecnologias atuais”. Além disso é apontado a questão do “*greenwashing*” que deve ser levado em conta na construção da comunicação, na responsabilidade dos materiais consumidos e no controle do comprometimento nas cadeias de fornecimento.

Quando questionada sobre as oportunidades de sustentabilidade, otimizar o consumo da água é o primeiro passo, pois é um material utilizado em grande escala e existe muito a se desenvolver. A composição orgânica das formulações precisa ser revisada para depender menos da cadeia fóssil. “A gente precisa entender se essa gama de materiais pode ser superada por materiais que tem propriedades iguais ou superiores pensando em futuro, o quanto a gente pode ser menos dependente dessa cadeia fóssil nas nossas composições”. Em relação aos materiais inorgânicos é importante compreender o impacto da extração e da reiteração desses materiais comparados aos materiais sintéticos. Além disso, dos pontos já trabalhados ainda existem oportunidades de melhoria como a utilização de materiais de origem biorrenovável e de menor processamento, reaproveitamento de resíduos e no consumo de embalagens.

6.3.3 Químico Pleno Laboratório de Desenvolvimento de Esmaltes e Vernizes

Quando questionado sobre a importância de inovação para a marca, o entrevistado comenta que a inovação é o *core* da Suvinil. Hoje a marca possui um portfólio de grande valor para os clientes, mas existem muitas dores no processo de pintura e a inovação tem o papel de solucionar essas dores em cada solução lançada no mercado.

Sobre as formas de inovar, o profissional comenta que existe a inovação de produto no qual o foco é voltado para entregar novos atributos, solucionando as dores e a necessidade do mercado para entregar valor aos clientes e ao mercado. Em relação a processo, existe o esforço de realizar os processos mais enxutos e eficientes, aumentando assim a capacidade de produção. Existe também a jornada do processo de pintura que o marketing trabalha entendendo como é possível entregar soluções para facilitar o processo de escolha de produto e mantendo um relacionamento de parceria com os stakeholders da marca.

“...O processo de pintura é muito difícil. Você chega no mercado, você tem “n” opções para poder escolher, mas qual que é a melhor tinta para mim naquele determinado momento? Isso é uma situação que Suvinil olha muito, ela se preocupa muito com o processo de escolha do consumidor e ela vem simplificando com a inovação essa jornada”

A primeira etapa do processo de desenvolvimento de novos produtos é o briefing feito pelo marketing, que é o principal cliente do laboratório, através de uma reunião de abertura para entender as necessidades, a ideia e as motivações do projeto. Então o laboratório faz uma análise crítica e teórica, e a equipe “tenta encaixar dentro do nosso portfólio atual qual que seria a proposta que a gente tem hoje, mais parecida com essa proposta de valor descrita pelo briefing”. Uma vez identificadas as necessidades e propriedades esperadas, a equipe seleciona as matérias primas para desenvolver o MVP (mínimo produto viável), que é sendo lapidado para melhor atender a proposta do novo produto. Com a nova fórmula, é realizado testes de estabilidade para garantia de performance ao longo do tempo em testes acelerados e assim que finalizado, segue para escala fabril.

Para o profissional, o principal desafio é entender a dor do cliente e alocar as necessidades em forma de produto. Além disso, o profissional acredita que o processo de inovação se torna cada vez mais desafiador, com diversas soluções presentes no mercado, muitas soluções acabam sendo nichadas e com isso uma maior dificuldade de traduzir as necessidades em forma de produto. Além disso, “a gente tem aquele grande risco de não dar certo. E aí fica a aquela provocação que a gente tem, né? De por que não arriscar? Vai com dúvida mesmo. Se der errado, que erre rápido e que erre com baixo impacto”.

O entrevistado acredita que as futuras soluções estarão pautadas em tintas funcionais, a categoria sendo determinada a oferecer soluções específicas, com novas tecnologias para os consumidores e oferecendo produtos de proteção superior. “... Uma tinta que muda de cor ao alterar a temperatura, uma tinta que brilha no escuro, uma tinta que traga um atributo de

proteção superior aos das tintas convencionais”. Além disso, o entrevistado cita o exemplo do grafeno como uma das novas tecnologias a serem implementadas nas tintas.

O profissional acredita que a sustentabilidade é importante para Suvinil por dois motivos, o primeiro pelo meio ambiente e a extração de matérias primas, e o segundo através da proposta de produzir “*safe chemicals*”.

“...Apesar de trabalharmos em propostas mais seguras, propostas mais verdes, trabalhamos com produtos químicos. Então um dos pilares que Suvinil vem trabalhando é, como a gente cada vez mais possa fazer produtos mais seguros para os nossos consumidores e com isso você agrega valor de 2 maneiras. Primeiro, pensando no bem-estar das pessoas e segundo, pensando no bem-estar do planeta”.

Em relação ao trabalho de sustentabilidade da marca, existem algumas frentes no pilar ambiental como o desenvolvimento de produtos mais verdes, a redução da pegada de carbono e a utilização de fontes alternativas biorrenováveis no âmbito de inovação. Além disso, existe uma migração do setor químico para reclassificação de diversas matérias primas consideradas perigosas e cancerígenas.

“...E essa migração, ela consta na reclassificação de químicos constantemente, então num determinado dia, um produto químico que a gente utiliza na nossa mistura da tinta, ele tem a classificação de não perigoso e amanhã ele pode ter uma classificação de cancerígeno. E a gente como Suvinil, pensando no bem-estar e no conforto dos nossos clientes, a gente inicia um trabalho para eliminar aquele material que hoje já é identificado como *bad actor*, mantendo os produtos como *safe chemicals*”.

Outro ponto importante é o fato de a BASF ser uma empresa alemã, sendo adotado então pela Suvinil, o cenário regulatório da Europa.

Quanto a aplicação da sustentabilidade no desenvolvimento de novos produtos, a marca tenta trazer materiais biorrenováveis e que contribuam menos com VOCs no meio ambiente como por exemplo a substituição de solventes. Existe também o esforço de reaproveitar e minimizar o máximo os descartes dos materiais. Segundo o entrevistado, o processo é chave para esse tema, pois processos mais enxutos e eficazes consomem menos energia e água, a eficiência de produção também contribui indiretamente para sustentabilidade. Além disso, “acredito que em toda a jornada de fornecimento. Então, quando a gente adota o uso de empilhadeiras elétricas no lugar de empilhadeiras a gás, como era no passado, a gente também está contribuindo para a redução de pegada de carbono no processo como um todo”.

Para o entrevistado, o maior desafio atualmente é o custo, manter os produtos competitivos, verdes e agregando valor ao mesmo tempo. Matérias primas verdes acabam sendo mais caras por utilizarem processos alternativos com menor pegada de carbono. Outro desafio é entender o quanto consumidor está disposto a pagar por essa sustentabilidade.

“...O nosso grande desafio hoje, pensando em laboratório, está em como que a gente agrega valor de sustentabilidade nos nossos produtos e ao mesmo tempo a gente mantém um produto competitivo. E ainda assim, se a gente quiser manter a nossa competitividade no mercado, será que as pessoas estão mais dispostas a pagar por essa sustentabilidade?”.

Segundo o profissional, os fornecedores dizem que esses materiais são mais caros porque não há demanda, mas menciona que com o aumento da procura por produtos mais verdes, a tendência natural é que haja uma diminuição de preços, ainda mais com a pressão regulatória.

Em relação as oportunidades de sustentabilidade, o profissional aponta a utilização de materiais biorrenováveis, além de compreender o que consumidor entende sobre sustentabilidade e “...também como equilibrar esse atributo, esse valor de sustentabilidade dentro do nosso portfólio, mantendo um produto financeiramente sustentável”.

6.3.4 Gerente do Laboratório de Desenvolvimento de Embalagens

Quando questionada sobre a importância da inovação para a Suvinil, a profissional aponta que a marca se consolidou ao longo dos últimos anos através da inovação. Desde a fundação, a Suvinil foi pioneira de diversas tecnologias no mercado, oferecendo produtos diferentes no mercado e garantindo a qualidade para o consumidor.

“Eu acredito que com todas essas mudanças que a gente vem passando no cenário mundial de alteração, de modificação, de evolução das tecnologias, a inovação para uma empresa que é líder, ela se torna o principal pilar, se não a empresa acaba morrendo ao longo dos anos. Então eu acho que se a gente está ali, é a primeira do mercado e quer manter essa posição, a gente tem que estar buscando inovação”.

A profissional comenta que no passado a Suvinil era direcionada para inovação de produto, adicionando novos atributos e que essa forma de inovar é de grande valor para o consumidor. A inovação de processo é uma forma de inovar que vem ganhando espaço afim de tornar os processos mais eficientes adicionando equipamentos antes não utilizados na indústria. Outra frente trabalhada é a de embalagens, na qual vem se realizando melhorias nas embalagens atuais além do desenvolvimento de uma nova embalagem de papel para vernizes. Além disso, a

profissional comenta o trabalho de facilitar a jornada do consumidor, simplificando a escolha dos produtos sem depender de profissionais técnicos.

“...Como que eu torno mais fácil a linguagem e o posicionamento do produto para aquele consumidor que quer pintar a casa dele e saber como escolher. Não ficar refém de alguém que é extremamente técnico, um revendedor numa loja, um pintor que tem que entender muito do produto para poder aplicar.”

A entrevistada aponta que o desenvolvimento de novas embalagens é um processo novo na Suvinil e até pouco atrás a marca costumava implementar soluções prontas do mercado. Nos últimos anos houve um esforço de entender as dores do cliente para desenvolver uma solução nova e específica para o mercado de tintas. Então a primeira etapa do processo é entender a dor do cliente e então é lançado os desafios para diferentes cadeias de materiais, e entender como cada material pode atender as necessidades e dores do cliente. Após uma validação de que a nova embalagem melhora a jornada do cliente, se iniciam “os testes de laboratório e posteriormente, os testes com o consumidor para ver se tudo aquilo que a gente desenhou faz sentido. Não é algo que funciona só no laboratório”

Sobre os desafios de inovar, a profissional comenta que por conta de não haver muita mudança do mercado de embalagens há muitos anos existe todo um processo

“que se encaixa nesse desenho. Eu tenho um processo de expedição, armazenagem, transporte, que se encaixa para esse desenho. Eu tenho um cliente hoje que compra isso e revende para o meu consumidor final, que também se encaixa nesse desenho, porque ele trabalha assim há 60 anos”.

Com isso, é preciso um grande esforço para entender os impactos em todos esses pontos para convencer toda a cadeia de uma solução melhor. Existem muitas tecnologias de embalagens disponível no mercado, e a profissional destaca a importância da embalagem para produto apontando ser o primeiro contato com o consumidor e o que resta ao final do uso.

A primeira oportunidade de inovar com as embalagens está em tornar a embalagem menos robusta em quantidade de material. Existe o caminho de redução de material e otimizar a cadeia principalmente em termos de sustentabilidade, mas também existe a oportunidade de manter a quantidade de material e fomentar o reuso com mais utilidades após o primeiro uso. A profissional cita o exemplo do metal ser um material que dificulta o reuso quando comparado ao papel e plástico que possuem oportunidades de diferentes formas de se mudar a embalagem, alterando o formato para melhorar a usabilidade da embalagem e facilitando o processo de

pintura. “E eu posso olhar para essa embalagem também com diferentes modos de uso, tamanhos diferentes, modelo de refil, reuso, que é algo que a gente ainda não vê forte no mercado de tintas”.

Quando questionada sobre a importância da sustentabilidade para Suvinil a entrevistada comenta que uma parte da produção de tintas é bastante extrativista, cargas minerais são retiradas do meio ambiente e são milhares de anos para retornarem à cadeia. Do ponto de vista de embalagens, grande volume é proveniente da cadeia do aço que tem um grande impacto energético pelo consumo de combustível e seu impacto no efeito estufa também. Para uma marca que deseja assegurar a continuidade das e o bem-estar das gerações é importante reavaliar os processos para que em um futuro sem recursos, possa haver economia circular. “Acho que todos os negócios estão passando por essa reavaliação, de como que em um futuro onde eu não tiver mais o recurso, eu vou trabalhar. Como que eu consigo fechar a economia circular?”

A Suvinil olha para a sustentabilidade através dos pilares ESG então um dos focos é o ambiental, reduzindo a pegada de carbono, avaliando o ciclo de vida dos produtos e das embalagens, “todos os projetos que a gente lança de grande impacto, a gente faz essa avaliação inicialmente, para entender se a gente está impactando positivamente. No mínimo a gente tem que ficar igual, não pode ficar com o produto pior do que aquele que eu tinha no portfólio”. Em relação a operações, existe um esforço grande em relação a gestão de resíduos e consumo de energia. Sobre a questão social, a Suvinil olha para as pessoas da cadeia como um todo e como a marca pode melhorar para todos aqueles que dependem da cadeia. Hoje existe uma frente de trabalho com foco nos pintores e na educação da comunidade. As iniciativas de economia circular impactam positivamente em diferentes stakeholders que dependem da cadeia de reciclagem. Além disso, em relação a governança, existe todo o esforço de compliance e ética com toda a organização e com os stakeholders externos como clientes e fornecedores.

A aplicação da sustentabilidade no desenvolvimento de novas embalagens começa com o estudo através de ferramentas de cálculo para mensurar o quão sustentável é a nova solução comparado ao portfólio atual. Outra frente importante é compreender o pós uso da embalagem, considerando as condições de reciclagem e descarte do material além de mapear as oportunidades de melhoria. “...Entender depois que essa embalagem é consumida, qual a destinação, porque quando a gente fala também de como esse material vai ficar depois, a dificuldade de reciclagem e a dificuldade do descarte, é algo que a gente tem que pensar.”

Em relação aos desafios de desenvolver novas embalagens mais sustentáveis, a profissional comenta não haver cadeias “maduras” e de grandes escalas operacionais para

atender esse mercado. Com isso, o custo de trabalhar com esses materiais são mais altos e muitos consumidores ainda não estão dispostos a pagar por uma embalagem mais sustentável, portanto é necessário otimizar a cadeia de reciclagem para poder extrair o melhor do resíduo sem impactar financeiramente o posicionamento do produto.

“E a gente sabe ainda que o mercado consumidor, ele não está preparado em sua grande maioria, para pagar por isso. As pessoas desejam uma embalagem ou um material mais sustentável, mas quando vai para a ponta do lápis, isso não é principal decisor dele pagar um valor expressivamente maior naquele produto”

Para a entrevistada, as oportunidades de sustentabilidade de novas embalagens podem ser divididas em dois grupos. Um é o estudo de materiais, no qual é preciso entender os melhores materiais e as quantidades corretas conectando com simplificação da jornada do consumidor,

“analisando desde o início da cadeia daquele material até o ponto da jornada do consumidor, será que eu vou investir numa embalagem mais parruda para ter um reuso grande? Ou será que eu vou investir mais em embalagem que tem uma quantidade menor de material, que ele usa uma vez só e que seja fácil de reciclar, mas que eu consuma menos material e impacte menos a natureza?”.

O segundo ponto é em relação ao destino das embalagens, fomentar o reuso e coletar as embalagens não reutilizadas. Além disso, existe a oportunidade de escolher um material que facilite o processo de destinação para a reciclagem.

6.4 Análises das entrevistas

6.4.1 Inovação

Importância da inovação: Desde a fundação da Suvinil, a marca foi pioneira em trazer diversas tecnologias para os produtos do mercado brasileiro de tintas, criando diferenciação e impulsionando o segmento a se desenvolver. Hoje, as marcas possuem portfólios de grande valor para o consumidor final, mas a marca busca desenvolver novos produtos, novas funcionalidades e novas soluções para simplificar a jornada de pintura do consumidor. O processo de pintura é um processo difícil para o consumidor final e para uma marca que tem inovação no seu *core*, a Suvinil tem a responsabilidade de oferecer novas soluções, desenvolver e educar o mercado facilitando a jornada de pintura do consumidor. Para organização, a inovação é importante para entregar valor para os consumidores podendo ser realizada através de projetos com grandes volumes e grande retorno financeiro para companhia, mas também

pode ser realizado projetos mais nichados onde a inovação se torna chave para construção da diferenciação de marca. Diante do cenário de aumento da competitividade e de avanços tecnológicos, a inovação é essencial para marca líder manter sua posição.

Tipos de inovação: Historicamente o trabalho de inovação da Suvinil foi direcionado para o desenvolvimento de novos produtos com fórmulas mais robustas, novos atributos ou atributos potencializados como por exemplo: mais rendimento e mais cobertura. Além da inovação de produtos, a marca também tem times que trabalham com a inovação de processo e como torná-los mais enxutos, eficientes, com maior capacidade produtiva e com equipamentos antes não utilizados na indústria. Existe também as inovações de marketing onde são exploradas melhorias nas embalagens e o desenvolvimento de embalagens com novos materiais como o exemplo da nova embalagem de papel para vernizes, além disso existe um esforço de todo time de marketing em facilitar a jornada do consumidor através novas formas de apresentar os produtos e de simplificar a escolha, estar melhorando e desenvolvendo novas formas de se relacionar e atender os clientes também faz parte do trabalho dos times. No que se trata de inovação para além do processo de pintura, existe um time de Inovação Aberta dedicado a trabalhar com parcerias estratégicas e externas para construir valor para o consumidor com novas soluções além das tintas conhecidas no mercado.

Desenvolvimento de novos produtos/embalagem: o processo de inovação da marca pode se iniciar através de fontes como mudanças de normas, demandas do mercado, análises de concorrência ou através de estudos de tendência e consumo do mercado. As ideias então passam por um filtro estratégico da marca e seguem para avaliação e construção da oportunidade de mercado para garantir a viabilidade técnica e financeira do projeto. O briefing costuma ser realizado pela área de marketing para a área responsável de pesquisa e desenvolvimento, mas análises de oportunidades de matérias primas feitas pelo time de compras e estudos internos no laboratório de pesquisa e desenvolvimento também são fontes de novas ideias. Feito o briefing, o projeto segue para o gerenciamento de projetos para alinhar as atividades com as áreas envolvidas para o desenvolvimento do produto e para as demais atividades de lançamento. Uma vez desenvolvido, o produto é testado e validado para seguir com a produção experimental em escala fabril e por fim, a implementação no mercado.

6.4.2. Sustentabilidade

Importância da sustentabilidade: como relatado nas entrevistas, uma parte da produção de tintas é bastante extrativista e por se tratar de produtos químicos, a BASF e a Suvinil assumem o compromisso de produzir “*safe chemicals*”, produtos mais seguros para o

planeta e para o bem-estar das pessoas. Ser um pilar estratégico da marca permite que os times tenham foco no tema. A Suvinil tem claro que a sustentabilidade é uma jornada e que é preciso entregar valor para o consumidor com viabilidade financeira para que iniciativas sejam de fato implementadas no mercado e assim gere o impacto desejado. Foi mencionado também o diferencial que a marca apresenta, onde a sustentabilidade é um tema que vai além do posicionamento corporativo e está presente no nível operacional dos colaboradores. Do ponto de vista de embalagem, a Suvinil entende que é importante reavaliar os processos envolvendo embalagens de aço e trabalhar com iniciativas de economia circular.

Dimensões da sustentabilidade: Os entrevistados apontam diversas iniciativas atreladas a dimensão ambiental de sustentabilidade como a utilização da análise de ciclo de vida de um novo produto ou embalagem, seleção de matérias primas de fontes biorrenováveis e de menor impacto ambiental, exclusão de materiais prejudiciais à saúde para produção de químicos verdes, alto controle da produção interna, atenção ao *greenwashing* para compra de matérias primas, além da gestão de resíduos e do consumo de energia para resultar em uma diminuição da pegada de carbono. Projeto de economia circular também estão sendo desenvolvidos e impactam positivamente tanto a dimensão ambiental quanto a social pelo relacionamento com as cooperativas e outros stakeholders da cadeia de reciclagem. O trabalho realizado da dimensão social e governança é um ponto forte da BASF, internamente existe um esforço grande de compliance e ética para toda organização e com os stakeholders, no qual o time de compras atua selecionando e auditando os fornecedores e parceiros de acordo as legislações trabalhistas e as normas de segurança. A dimensão econômica foi apontada como algo presente em todo o time da Suvinil, no qual a viabilidade financeira dos projetos de sustentabilidade é necessária para que o impacto desejado seja realizado e sustentável a longo prazo, principalmente em um cenário de aumento de custos. Métricas e indicadores fazem partes dos projetos e aqueles que não se adequam as exigências de sustentabilidade são reprovados.

Sustentabilidade em novos produtos e embalagens: A partir do briefing do novo produto ou embalagem, o time da Suvinil realiza o trabalho de tornar a solução mais sustentável e com menor impacto ambiental durante o desenvolvimento da fórmula. Para isso, é selecionado materiais que contribuem menos com os VOCs no meio ambiente, materiais de fontes biorrenováveis e de menor processamento, também é realizado a gestão e o reaproveitamento de resíduos na produção da nova solução para que com processos mais eficientes e enxutos, seja consumido menos água e energia. Ferramentas de cálculo como a avaliação de ciclo de vida são realizados para mensurar o impacto da nova solução em comparação com a presente

no portfólio atual e para as embalagens, é realizado também um estudo para compreender o pós uso dos materiais, as condições de reciclagem e descarte, além do mapeamento de oportunidades de melhoria dos processos internos e de economia circular.

6.4.3. Oportunidades de Inovação e Sustentabilidade

Oportunidades de inovação: apesar da Suvinil ser reconhecida pela inovação, ainda existem muitas oportunidades para inovar. Existe o caminho de desenvolver produtos com proteção e desempenho superior às do mercado, utilização de novas tecnologias como o grafeno e inovando com soluções para problemas específicos do processo de pintura ou do dia a dia dos consumidores. Quando o assunto é embalagem, existem muitas tecnologias no mercado que podem ser implementadas no mercado de tintas decorativas, explorando os diferentes materiais e formatos para melhor atender as necessidades e dores dos consumidores. Além do produto, os entrevistados mencionam que existem outras oportunidades como na estrutura de portfólio, em como apresentar os produtos de forma simplificada para o consumidor que possui total sinergia com a oportunidade de desenvolver novos materiais de ponto de venda que auxiliem na promoção e na escolha dos produtos. É importante também ressaltar as oportunidades de melhorar e propor novos modelo de atendimento, como melhorar a forma de atender as dúvidas e possíveis problemas dos consumidores utilizando diferentes canais e ferramentas para diagnosticar cada caso. Em relação às tendências, foi relatada a importância de estar presentes em congressos e fóruns internacionais para ter e compartilhar conhecimento do que vem sendo desenvolvido no setor e se conectar com parcerias importantes. No caso específico da BASF que possui diversas unidades de negócio, também existe a oportunidade de conectar e aproximar de outras unidades para compra de matérias primas internas, parcerias e para compartilhar conhecimento.

Oportunidades de sustentabilidade: Compreender o que o consumidor entende sobre sustentabilidade e o quanto ele está disposto a pagar aparece como uma oportunidade para os times desenvolverem novas soluções com viabilidade financeira, para isso acontecer é importante que se desafiem para buscar novas alternativas e testem para aprender mais rápido. Do ponto de vista de fórmula, é importante depender menos da cadeia fóssil na composição orgânica, e compreender os impactos de extração e reintegração dos materiais inorgânicos comparados aos sintéticos. Ainda existem oportunidades de melhoria em processos já realizados como o reaproveitamento de resíduos e utilização de materiais biorrenováveis e de menor processamento. Em relação ao processo, também foi apontada a oportunidade de otimizar o consumo de água devido a sua utilização em grande escala no processo produtivo.

Sobre as embalagens existem oportunidades através do estudo de materiais e ao destino de embalagens, entender as quantidades e materiais adequados à jornada do consumidor a partir de embalagens com menos material e mais fáceis de reciclar ou embalagens mais robustas para fomentar o reuso, das embalagens são reutilizadas existe a oportunidade de recolher esse material para direcionar ao melhor destino.

6.4.3. Desafios de Inovação e Sustentabilidade

Desafios de inovar: Antes do novo posicionamento estratégico da marca de facilitar a jornada do consumidor e ser a marca de tintas mais sustentável, a falta de clareza estratégica era um desafio pois os times que trabalhavam e não entendiam o porquê do projeto e não sentiam donos das inovações também, o que gerava um baixo engajamento. Pelo fato de a categoria de tintas ter uma frequência de compra baixa, o mercado acaba demorando mais para se atualizar deixando assim os intermediários acomodados com a atual situação. Além disso, o desenvolvimento tecnológico do setor químico no país é mais lento do que quando comparado a outros países o que torna o custo das matérias primas mais caro. Além do custo dos materiais, a estrutura da empresa está adaptada para grandes volumes de produção, porém novas tecnologias costumam demandar volumes menores e processos produtivos alternativos que precisam ser adaptados a estrutura atual. Com isso, se torna um desafio desenvolver novos produtos que entreguem valor e diferenciação para o consumidor com viabilidade financeira. As normas do mercado de tintas são pautadas em atributos funcionais como cobertura, rendimento e lavabilidade, mas o consumidor entende pouco de funcionalidade então outro desafio é entender a dor do consumidor e materializar a solução no produto seguindo as normas da categoria. Desenvolver novos produtos que se diferenciem do mercado, que agregue valor ao consumidor e seguindo as normas da categoria com viabilidade financeira é algo que Suvinil precisa se desafiar para provocar a inovação da categoria.

Desafios de sustentabilidade: O principal desafio mencionado pelos entrevistados é encontrar o equilíbrio entre a entrega de performance dos produtos, sustentabilidade e viabilidade econômica para que seja possível desenvolver e ofertar ao mercado soluções mais acessíveis e menos nichadas. O custo de novas matérias primas de alta tecnologia possui uma diferença significativa quando comparado às matérias primas já utilizadas devido à baixa demanda dos materiais e aos processos alternativos com menor pegada de carbono. Com isso, outro desafio mencionado é entender o quanto o consumidor está disposto a pagar por sustentabilidade para que sejam desenvolvidos produtos que entreguem esse valor para o consumidor. O *greenwashing* também é mencionado como um desafio, em um cenário onde

diversas empresas realizam essa prática, é importante estar atento e avaliar de maneira crítica a cadeia de fornecimento das novas tecnologias. Quando o assunto é embalagens, os mesmos desafios aparecem por não haver cadeiras “maduras” e de grandes escalas operacionais que atendam o mercado de novos formatos e materiais, assim como toda estrutura de transporte e armazenagem dos clientes que estão adequadas a mesmas embalagens por anos.

6.4.4. Análises Adicionais

Como apresentado no Quadro 4, a maioria dos entrevistados concordam que a categoria de tintas é funcional, ou seja, está voltada para entrega de atributos solucionem problemas específicos. Em contrapartida, a maioria não concorda ou discorda sobre a categoria ser emocional, o que pode sugerir que hoje as tintas são apresentadas ao mercado para atender demandas como maior cobertura, maior rendimento, mais facilidade de limpeza e proteção, enquanto as oportunidades de conectar com o emocional dos consumidores podem estar relacionadas a outros momentos do processo de pintura para além do produto, como por exemplo na etapa de inspiração e escolha das cores.

Quadro 4: Resultado das afirmativas

Afirmativas	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4
A categoria de tintas é funcional	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo
A categoria de tintas é emocional	Nem discordo nem concordo	Concordo	Nem discordo nem concordo	Nem discordo nem concordo
O consumidor de tintas é engajado com a categoria	Discordo	Discordo totalmente	Discordo	Discordo
O consumidor de tintas valoriza a sustentabilidade	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Nem discordo nem concordo
Os intermediários facilitam o desenvolvimento de produtos sustentáveis	Discordo	Discordo	Nem discordo nem concordo	Discordo
A sustentabilidade é valorizada pelos intermediários no mercado de tintas	Discordo	Discordo	Discordo totalmente	Nem discordo nem concordo

Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação ao engajamento do consumidor pela categoria, foi apresentado uma ampla concordância entre os entrevistados, o que sugere que o consumidor de tintas não conhece bem a categoria, os produtos e nem acompanhe os últimos lançamentos. Sobre a valorização da sustentabilidade por parte do consumidor existe uma maior tendência dos entrevistados em discordar, porém compreender o que o consumidor entende e está a disposto a pagar por sustentabilidade é justamente uma das oportunidades apresentada pelos entrevistados.

A maioria do grupo de profissionais discorda que os intermediários facilitam o desenvolvimento de produtos sustentáveis o que corrobora com os desafios apontados do mercado de tintas ser acomodado com a atual dinâmica e da estrutura dos clientes estarem adaptadas ao mesmo processo há anos. A maioria dos entrevistados também discordam que a sustentabilidade é valorizada pelos intermediários, o que sugere uma oportunidade alinhada ao trabalho que vem sendo desenvolvido pela equipe de marketing de inovar na maneira de desenvolver, apresentar e promover o portfólio gerando valor também para os intermediários e influenciadores do processo de compra.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para compreender os desafios de inovar com sustentabilidade no mercado brasileiro de tintas decorativas, este trabalho teve como objetivo entender os aspectos de inovação deste mercado, entender o que é sustentabilidade e levantar as oportunidades de desenvolvimento sustentável de tintas decorativas.

Através das entrevistas foi possível identificar a importância dos temas para a Suvinil, os tipos de inovação que a marca realiza e como ocorre o desenvolvimento de novos produtos. Também foi possível identificar as dimensões de sustentabilidade realizadas pelas marcas e como a sustentabilidade é aplicada no desenvolvimento de novos produtos. Foram levantados também as oportunidades de inovação e sustentabilidade para a Suvinil e por fim, também foram identificadas as barreiras de inovar com sustentabilidade no mercado brasileiro de tintas decorativas.

O estudo de caso em questão foi capaz de atender os objetivos gerais e específicos de uma parcela do mercado de tintas. O conteúdo deste trabalho pode ser aplicado, com ressalvas, talvez apenas para as dez maiores fabricantes de tintas do país que representam cerca de 75% das vendas do mercado. Em contrapartida, os 25% das vendas restantes são representadas por centenas de fabricantes que possuem uma realidade diferente da apresentada nesta pesquisa.

A hipótese inicial era que os desafios de inovar com sustentabilidade poderiam ser a baixa frequência de compra que distanciavam o consumidor e geravam assim uma dependência de influenciadores e intermediários na hora de escolher os produtos, que por sua vez estavam acomodados com a dinâmica atual da categoria.

A baixa frequência de compra e o baixo engajamento dos consumidores foram pontos levantados nas entrevistas, assim como a dependência dos intermediários e a acomodação da categoria. Contudo, o estudo de caso em questão não pode comprovar a correlação entre essas questões, o alinhamento entre a hipótese inicial e o resultado das entrevistas podem estar enviesados por conta da proximidade do autor com os entrevistados e do pensamento coletivo.

Para comprovar essa correlação, sugiro aos próximos estudos deste tema uma abordagem com os consumidores e intermediários para melhor compreensão dos desafios de inovação e sustentabilidade neste mercado. Além disso, para esclarecer a temática de todo o mercado, sugiro também para as próximas pesquisas uma abordagem com mais fabricantes e de diferentes tamanhos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Barbara. et al. **A gestão da inovação como prática:** Contribuições do conceito de gestão ordinária. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Salvador, v10, n. 1, Artigo e1862, abr. 2021.
- ALVEZ, Carlos. **Capacidades de marketing e inovação organizacional:** uma relação para vantagem competitiva. Revista Alcance, vol.23, n.1, jan/mar. 2016.
- ARAÚJO, Risolene; CORREIA, Thamirys; CÂMARA, Renata. **Influência da Inovação Ambiental na Sustentabilidade Corporativa em Companhias Latino-Americanas.** Revista Organizações & Sociedade, Bahia, vol. 29, n. 101, abr-jun. 2022.
- ARAÚJO, Rosângela; FERNANDES, Valdir; RAUEN, William. **Indicadores de sustentabilidade no contexto do design de produtos.** Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Lisboa, vol. 14, n. 2, jun. 2015
- BARBIERI, José C.; ÁLVARES, Antonio C.; CAJAZEIRA, Jorge E. **Geração de ideias para inovações:** estudos de casos e novas abordagens. Revista Gestão Industrial, Ponta Grossa, v5, n. 3, abr. 2009.
- BARBIERI, José C.; CAJAZEIRA, Jorge. **Responsabilidade e sensibilidade social.** 2009. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/326196719/49166336-Barbieri-Cajazeira-2009-pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2022.
- BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade:** o que é - o que não é. Petrópolis: Vozes Limitada, 2017.
- FROEHLICH, Cristiane. **Sustentabilidade:** dimensões e métodos de mensuração de resultados. Revista de Gestão do Unilasalle, Canoas, vol. 3, n. 2, p. 151-168, set. 2014.
- GARCIA, Fernando. et al. **Notas acerca do uso de indicadores e eficácia na gestão ambiental.** PRETEXTO. Belo Horizonte, v.21, n..1, p. 11-23, jan-mar. 2020
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Sustainability Reporting Guidelines.** Boston, EUA: GRI, 2002. 104 p.
- CRUZ, Vera. et al. **Esquema conceitual no desenvolvimento de novos produtos sustentáveis.** Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo, v13, n. 1, jan./ abr. 2022.
- FERRO, Daniel Cabral Ribeiro. **Produção e caracterização de embalagem à base de papel pós-consumo e componentes de fonte renovável.** 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia Metalúrgica). Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- MATOS, Mariana. **Uma visão química das Tintas Imobiliárias e sua questão ambiental.** 2017. 24p.
- MELO, Claudio. et al. **Processo e Desenvolvimento de Novos Produtos: um Modelo Teórico:** um Modelo Teórico. Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, Florianópolis, v. 10, p.01-13, jan./dez. 2020.

MORENO, Renan Paula Ramos. **Avaliação dinâmica da maturidade sustentável no processo de produção de tintas para construção civil**. 2020. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e de Manufatura). Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas, Limeira.

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do. **Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico**. Estudos avançados. São Paulo, v. 26, n. 74, p. 51-64, Jan. 2012. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/ea/a/yJnRYLWXSwyxqggqDWy8gct/> >. Acesso em: 02 de abril de 2023.

NOGUEIRA, Arnaldo José F. M. **A gestão para desenvolvimento sustentável**. In: NOGUEIRA. Teoria geral da administração para o século XXI. São Paulo: Ática. 2007.

Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento - OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3ª Edição, 2006.

POPI, Maria da Graça Carraro Busica; PINSKY, Vanessa Cuzziol; KULAY, Luiz. **O papel da química verde nas estratégias corporativas de inovação traçadas pelo setor químico brasileiro**. Brazilian Journals of Business, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 3042-3062, jun./2020. Disponível em: <<https://brazilianjournals.com/ojs/index.php/BJB/article/view/16503/13491>>. Acesso em: 18 set. 2022.

ROCHA, Christian Richielli Lima. **Análise mercadológica de embalagens de papel. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia Florestal)**. Departamento de Engenharia Florestal da Faculdade de Tecnologia da Universidade de Brasília, Brasília.

ROGERS, Everett M.; **Diffusion of Innovations**, The Free Press; NY, 1995; 3th ed.

ROSA, Fábio. **Análise de Eco-eficiência da substituição de coalescente na formulação de tinta decorativa**. 2019. Tese (Mestrado em Engenharia Química). Universidade de São Paulo, São Paulo.

SANTOS, Jaqueline Guimarães. **A logística reversa como ferramenta para a sustentabilidade: um estudo sobre a importância das cooperativas de reciclagem na gestão de resíduos sólidos urbanos**. Reuna. Belo Horizonte, v.17, n.2, p. 81-96, Abr. - Jun. 2012. Disponível em: < <https://revistas.una.br/reuna/article/view/422/486> >. Acesso em: 2 de 2023.

SCHUMPETER, Joseph. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Tradução: Maria S. Possas São Paulo: Nova Cultural. 1997.

SCHOLL, Cleber; HOURNEAUX, Flávio; GALLELI, Bárbara. **Sustentabilidade organizacional: aplicação de índice composto em uma empresa do setor químico**. Gestão e Produção, São Carlos, v. 22, n. 4, p. 695-710, out-dez. 2015

UEMOTO, Kai Loh; IKEMATSU, Paula; AGOPYAN, Vahan. **Construção e meio ambiente**. 7. ed. Porto Alegre: 2006. p. 58-95.

VAN DE VEN, Andrew H.; ANGLE, Harold L.; POOLE, Marshall Scott. **Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies**. Oxford University Press, 2000. Versão

digital:

<https://books.google.com.br/books?id=OSnRCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>.

VERGARA, Sylvia. **Começando a definir a metodologia.** In: VERGARA, Sylvia. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 2ª.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

A GAZETA. **Pandemia provoca aumento de reformas em casa.** Disponível em: <<https://www.agazeta.com.br/imoveis/pandemia-provoca-aumento-de-reformas-em-casa-0820>>. Acesso em: 12 set. 2022.

ABRAFATI. **O Setor de Tintas no Brasil.** Disponível em: <<https://abrafati.com.br/setor-de-tintas/dados-do-setor/>>. Acesso em: 12 set. 2022.

BASF. **Sobre a BASF.** Disponível em: <<https://www.basf.com/br/pt/company/about-us.html>>. Acesso em: 28 mai. 2023.

FIESP. **FATURAMENTO DA INDÚSTRIA DE TINTAS E VERNIZES CAI 4,9% EM 2019.** Disponível em: <<https://www.fiesp.com.br/observatoriodaconstrucao/noticias/faturamento-da-industria-de-tintas-e-vernizes-cai-49-em-2019/#:~:text=Em%202019%2C%20o%20faturamento%20bruto,8%2C786%20bilh%C3%B5es%2C%20estimativamente>>. Acesso em: 12 set. 2022.

ISTO É DINHEIRO. **Suvinil retoca o crescimento.** Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/suvinil-retoca-o-crescimento/>>. Acesso em: 12 set. 2022.

Suvinil. **Sobre a Suvinil.** Disponível em: <<https://www.suvinil.com.br/sobre-a-suvinil>>. Acesso em: 28 mai. 2023.

Apêndice 1: QUESTÕES PARA COLETA DE DADOS GERENTE DE MARKETING DE INOVAÇÃO

BLOCO INOVAÇÃO

1. Qual a importância da inovação para a Suvinil?
2. Quais as formas de inovação realizada pela Suvinil (Produto, Processo, Marketing e Organizacional)?
3. Como a Suvinil desenvolve produtos inovadores? Quais são as etapas do desenvolvimento de um novo produto?
4. Quais os desafios são enfrentados no processo de inovação? E quanto aos desafios relacionados ao Mercado?
5. Quais as oportunidades de inovar no desenvolvimento de novos produtos?

BLOCO SUSTENTABILIDADE

6. Qual a importância da sustentabilidade para a Suvinil?
7. Como é feito o trabalho de sustentabilidade da Suvinil? (Ambiental, social e econômico)
8. Como a Suvinil aplica a sustentabilidade no desenvolvimento de novos produtos?
9. Quais os desafios de sustentabilidade são enfrentados no desenvolvimento de novos produtos?
10. Quais as oportunidades de sustentabilidade podem ser exploradas no desenvolvimento de novos produtos?

BLOCO DE AFIRMAÇÕES

11. A categoria de tintas é funcional
12. A categoria de tintas é emocional
13. O consumidor de tintas é engajado com a categoria
14. O consumidor de tintas valoriza a sustentabilidade
15. Os intermediários facilitam o desenvolvimento de produtos sustentáveis
16. A sustentabilidade é valorizada pelos intermediários no mercado de tintas

Apêndice 2: QUESTÕES PARA COLETA DE DADOS
QUÍMICO ESPECIALIZADO LABORATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO DE
ALVENARIA

BLOCO INOVAÇÃO

1. Qual a importância da inovação para a Suvinil?
2. Quais as formas de inovação realizada pela Suvinil (Produto, Processo, Marketing e Organizacional)?
3. Como a Suvinil desenvolve produtos inovadores? Quais são as etapas do desenvolvimento de um novo produto?
4. Quais os desafios são enfrentados no processo de inovação?
5. Quais as oportunidades de inovar no desenvolvimento de novos produtos?

BLOCO SUSTENTABILIDADE

6. Qual a importância da sustentabilidade para a Suvinil?
7. Como é feito o trabalho de sustentabilidade da Suvinil? (Ambiental, social e econômico)
8. Como a Suvinil aplica a sustentabilidade no desenvolvimento de novos produtos?
9. Quais os desafios de sustentabilidade são enfrentados no desenvolvimento de novos produtos?
10. Quais as oportunidades de sustentabilidade podem ser exploradas no desenvolvimento de novos produtos?

BLOCO DE AFIRMAÇÕES

11. A categoria de tintas é funcional
12. A categoria de tintas é emocional
13. O consumidor de tintas é engajado com a categoria
14. O consumidor de tintas valoriza a sustentabilidade
15. Os intermediários facilitam o desenvolvimento de produtos sustentáveis
16. A sustentabilidade é valorizada pelos intermediários no mercado de tintas

Apêndice 3: QUESTÕES PARA COLETA DE DADOS
QUÍMICO PLENO LABORATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO DE ESMALTES E
VERNIZES

BLOCO INOVAÇÃO

1. Qual a importância da inovação para a Suvinil?
2. Quais as formas de inovação realizada pela Suvinil (Produto, Processo, Marketing e Organizacional)?
3. Como a Suvinil desenvolve produtos inovadores? Quais são as etapas do desenvolvimento de um novo produto?
4. Quais os desafios são enfrentados no processo de inovação? E quanto aos desafios relacionados ao Mercado?
5. Quais as oportunidades de inovar no desenvolvimento de novos produtos?

BLOCO SUSTENTABILIDADE

6. Qual a importância da sustentabilidade para a Suvinil?
7. Como é feito o trabalho de sustentabilidade da Suvinil? (Ambiental, social e econômico)
8. Como a Suvinil aplica a sustentabilidade no desenvolvimento de novos produtos?
9. Quais os desafios de sustentabilidade são enfrentados no desenvolvimento de novos produtos?
10. Quais as oportunidades de sustentabilidade podem ser exploradas no desenvolvimento de novos produtos?

BLOCO DE AFIRMAÇÕES

11. A categoria de tintas é funcional
12. A categoria de tintas é emocional
13. O consumidor de tintas é engajado com a categoria
14. O consumidor de tintas valoriza a sustentabilidade
15. Os intermediários facilitam o desenvolvimento de produtos sustentáveis
16. A sustentabilidade é valorizada pelos intermediários no mercado de tintas

Apêndice 4: QUESTÕES PARA COLETA DE DADOS
GERENTE DO LABORATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO DE EMBALAGENS

BLOCO INOVAÇÃO

1. Qual a importância da inovação para a Suvinil? OU Por que a Suvinil investe em inovação?
2. Quais as formas de inovação realizada pela Suvinil (Produto e embalagem, Processo, Marketing e Organizacional)?
3. Como a Suvinil desenvolve novas embalagens? OU Quais são as etapas do desenvolvimento de um novas embalagens?
4. Quais os desafios são enfrentados no processo de inovação?
5. Quais as oportunidades de inovar no desenvolvimento de novas embalagens?

BLOCO SUSTENTABILIDADE

6. Qual a importância da sustentabilidade para a Suvinil? OU Por que a Suvinil investe em sustentabilidade?
7. Como é feito o trabalho de sustentabilidade da Suvinil? (Ambiental, social e econômico)
8. Como a Suvinil aplica a sustentabilidade no desenvolvimento de novas embalagens?
9. Quais os desafios de sustentabilidade são enfrentados no desenvolvimento de novas embalagens?
10. Quais as oportunidades de sustentabilidade podem ser exploradas no desenvolvimento de novas embalagens?

BLOCO DE AFIRMAÇÕES

15. A categoria de tintas é funcional
16. A categoria de tintas é emocional
14. O consumidor de tintas é engajado com a categoria
17. O consumidor de tintas valoriza a sustentabilidade
18. Os intermediários facilitam o desenvolvimento de produtos sustentáveis
19. A sustentabilidade é valorizada pelos intermediários no mercado de tintas