



Encontro Internacional sobre Gestão  
Empresarial e Meio Ambiente

## **INOVAÇÃO NA GESTÃO DE DOCUMENTOS LEGAIS: O CASO DE UMA MULTINACIONAL AGROPECUÁRIA**

**MARCELO CRUZ MARTINS GIACCHETTI**

Universidade Nove de Julho - Uninove  
marcelocmg@hotmail.com

**ALEXANDRE DE OLIVEIRA E AGUIAR**

Universidade Nove de Julho - Uninove  
aaguiar@uninove.br

## **INOVAÇÃO NA GESTÃO DE DOCUMENTOS LEGAIS: O CASO DE UMA MULTINACIONAL AGROPECUÁRIA**

### **Resumo**

Este artigo descreve uma inovação no processo de controle de documentos relacionados à legislação ambiental realizada em uma empresa multinacional do setor do agronegócio. A pesquisa teve como objetivo melhorar o processo de gerenciamento de licenças, autorizações e outros documentos ambientais regulamentares, diminuindo a exposição da operação a sanções e multas principalmente em virtude de prazos de validade. A inovação de processo consistiu na substituição de um sistema de planilhas eletrônicas descentralizadas por um sistema computacional centralizado de forma a diminuir os esforços do sistema de gestão no controle de documentos, numa intervenção feita por consultoria. A adoção do sistema centralizado de controle de documentos deu visibilidade das operações com problemáticas e fez com que os esforços da matriz pudessem ser concentrados na solução dos problemas. O nível de conformidade em relação a licenças e autorizações ambientais que estava entre 19 e 41% para entre 85 e 100%, para as diferentes categorias de documento. Os resultados desse trabalho apresentada que a inovação no processo de controle documentos apresentou ganhos perante aos antigos processos de gestão.

**Palavras-chave:** controle de documentos legais; sistemas de gestão; software

## **INNOVATION IN MANAGEMENT LEGAL DOCUMENTS: THE CASE OF A MULTINATIONAL AGRICULTURAL COMPANY**

### **Abstract**

This article describes an innovation in document control process related to environmental law held in a multinational company of the agribusiness sector. The research aimed to improve the license management process, permits and other regulatory environmental documents, reducing the exposure of the operation to sanctions and fines primarily due to expiration dates. The process of innovation was the replacement of a system of decentralized electronic spreadsheets into a centralized computer system in order to reduce the management system of the efforts to control documents, an intervention made by consulting. The adoption of centralized document control system has visibility into operations with troubled and caused the array efforts could be concentrated on solving problems. The compliance level in relation to licenses and environmental permits that were between 19 and 41% to between 85 and 100% for different document categories. The findings presented that innovation in process control documents presented earnings before the old management processes.

**Keywords:** legal documents control; management systems; software

## **1. INTRODUÇÃO**

Um dos focos organizacionais da atualidade tem sido a inserção da abordagem ambiental nas empresas de diversos segmentos. (Padoin, Goldschmidt Júnior, & Rosa, 1998). Além da conscientização dos dirigentes das organizações e de seus funcionários, ha a preocupação com as questões ambientais como um diferencial competitivo uma vez que o publico consumidor tem preferido adquirir produtos e serviços gerados por empresas com foco na sustentabilidade. (Rocha, 2002)

Por outro lado, o Brasil, como nação, tem aderido às preocupações ambientais e, como resultado, possui diversas legislações tais como a Política Nacional do Meio Ambiente (6938/81), a Lei de Política Nacional dos Recursos Hídricos (lei 9422/1997), a Lei de Crimes Ambientais (9605/98), e a Lei de Política nacional dos Resíduos (12305/2010) dentre outras, criadas ao longo dos anos, que obrigam as empresas cuidarem do seu processo produtivo de forma mais assertiva com relação ao meio ambiente e sustentabilidade. Essas leis se desdobram em decretos, resoluções, portarias e numa série de instrumentos de regulamentação que detalham aspectos operacionais das responsabilidades estabelecidas, criando uma miríade de informações que precisa ser gerenciada. Independente dos interesses comerciais e dos sistemas de gestão implantados, e cabe à empresa produzir evidencias de seu cumprimento através de registros específicos. (MMA, 2015).

As empresas utilizam-se de programas de computadores para gerenciar as evidencias necessárias para atender as essas demandas governamentais. Como a utilização de programas de computadores, de um modo amplo, tem como objetivo facilitar o acesso às informações bem como garantir a segurança dos documentos relacionados. Sendo assim, pergunta-se se a melhoria de processos a partir da implantação de um software específico para a gestão dos documentos resultantes do cumprimento da legislação pode trazer melhorias para a organização.

Com o crescimento da quantidade de requisitos legais existentes para os diversos segmentos organizacionais, as empresas passaram a possuir uma maior dificuldade na gestão dos registros e requisitos de cumprimento sendo necessária a busca por alternativas de apoio tais como métodos de organização e até mesmo programas de computadores. Diante deste cenário, é possível entender os motivos pelos quais este trabalho é importante.

O objetivo principal deste artigo é analisar como a inovação de processo, no controle de registros ambientais, pode permitir que a organização obtenha ganhos sustentáveis ao incorporar um software de controle de documentos eletrônicos e a contratação de uma consultoria legal.

## **2. REVISAO BIBLIOGRÁFICA**

Desde a revolução industrial o aumento da utilização das reservas naturais tem crescido para produzir novos produtos e serviços criados de forma a atender o estímulo ao consumo da sociedade atual.

Para Seiffert (2009) a degradação ambiental resultante da sociedade do consumo assumiu níveis sem precedentes, gerando com isso um estado e alerta. A criação de mecanismos para mediar os conflitos provenientes da degradação ambiental de diferentes interessados e diminuir os problemas foi o caminho adotado pelos Estados.

A degradação constante ocasionada por esta visão gerou preocupações nas comunidades do mundo inteiro fazendo com que algumas empresas passassem a atuar de forma mais consciente, buscando processos produtivos mais limpos e restaurando danos ambientais gerados pelos seus processos. Nem todas as empresas estão atuando desta forma, mas as pressões de consumidores cada vez mais conscientes estão levando as organizações a alterar sua percepção sobre a própria estrutura organizacional e o lucro. Apesar dos esforços do poder privado com relação ao controle das questões ambientais, o entendimento de que a escassez dos recursos naturais é um problema de todo acarreta na inserção do poder público nesta problemática.(Carvalho, 2015)

## **2.1. Legislação e políticas públicas de proteção ambiental**

As questões legais são apoiadas pela maioria dos sistemas de gestão ambiental. No caso específico da norma ABNT NBR ISO4001, são três os principais requisitos que focam no cumprimento da legislação: o requisito 4.3.2, Requisitos Legais e Outros, baseia-se no levantamento inicial da legislação e na atualização das mesmas; o requisito 4.5.2, Avaliação do atendimento a requisitos legais e outros, visa a avaliação constante dos requisitos, bem como seu cumprimento; o último requisito, o requisito 4.2, política ambiental, estabelece o compromisso da empresa no atendimento aos requisitos legais. O estabelecimento destes três requisitos no sistema de gestão ambiental fortalece a importância em atender as leis, nos âmbitos Federal, Estadual e Municipal. (ABNT, 2004)

Em termos globais, na tentativa de resolver a problemática dos recursos naturais finitos, foram criados instrumentos de gestão ambiental baseados no direito ambiental principalmente com suas relações ao princípio do direito humano, ao princípio do desenvolvimento sustentável, ao princípio democrático, ao princípio da precaução e cautela (prevenção), ao princípio do equilíbrio e ao princípio poluidor pagador. Estes princípios, devido a sua aplicabilidade, são base também para o desenvolvimento das políticas públicas ambientais. (Seiffert, 2009)

“Entende-se por política pública ambiental o conjunto de objetivos, diretrizes e instrumentos de ação que o poder público dispõe para produzir efeitos desejáveis sobre o meio ambiente.” (Barbieri, 2007, p. 71)

Sendo assim, a inserção do poder público dá através de uma política decorrente da estruturação da legislação, considerando o âmbito federal, estadual e municipal.(Seiffert, 2009)

“A participação cada vez mais intensa dos Estados nacionais em questões ambientais e a diversidade destas questões fizeram surgir uma variedade de instrumentos de políticas públicas ambientais de que o poder público pode se valer para evitar novos problemas ambientais, bem como para eliminar e minimizar os existentes” (Barbieri, 2007, p. 71).

As leis, considerando sua estrutura e padrões, têm como objetivo servir de controle para que as empresas atuem de forma assertiva no controle do processo produtivo tomando não somente ações de prevenção, mas também ações para minimizar os impactos gerados pela sua produção. (Seiffert, 2009)

Na visão da legislação, são criados instrumentos de regulação, que estabelecem padrões ou níveis de aceitação de poluentes, com o objetivo de atuar nas ações de degradação ambiental. Os principais tipos de padrões são os padrões de qualidade ambiental, os padrões de emissão e os padrões tecnológicos.

“O controle da poluição pode ser estabelecido de acordo com o padrão tecnológico que as fontes devem adotar. O termo tecnologia abrange tanto máquinas, instalações, ferramentas, materiais e outros elementos físicos de um estabelecimento ou uma unidade produtiva, quanto as praticas administrativas e operacionais, por exemplo, especificação e seleção de materiais, avaliação de fornecedores, métodos de inspeção, roteiros de produção, planejamento da manutenção e treinamento.” (Barbieri, 2007, p. 74).

“Os instrumentos de politicas publicas para o desenvolvimento da ciência e tecnologia são importantes instrumentos implícitos de politica ambiental. Essas duas politicas se relacionam reciprocamente, embora as relações entre elas não sejam nem diretas e nem automáticas.” (Barbieri, 2007, p. 87).

## **2.2. Gestão por processos**

A gestão de processos é a administração de controle do conjunto de atividades interligadas que transformam entradas em saídas, sendo as entradas os processos anteriores ou produtos e as saídas em serviços e produtos que serão utilizados na organização. Desta forma, a gestão de processos deve ter como objetivo melhorar os processos como forma de alinhar o negocio empresarial e consequentemente torna-lo mais competitivo. (Mizael, Pereira, Lustosa, Vasconcelos, & Silva, 2014)

De Sordi, (2008) relata que gestão por processos esta correlacionada aos aspectos principais da operação de negocio e apresenta grande potencial para agregação de valor e alavancagem do negocio.

Uma vez que os processos já existem, faz-se necessário seu mapeamento, ou seja, identificar os processos e formaliza-los para que possam ser discutidos os aspectos a eles relacionados. O mapeamento de processos permite o detalhamento das operações e deve ser feito com as pessoas que os executam considerando sempre as atividades realizadas, as entradas, as saídas, os responsáveis, a importância do processo para a empresa, a sua relação com o negocio da empresa, os fluxos e os controles. A melhoria de processos ocorre a partir da identificação formal, que pode ser descritiva ou gráfica, do processo e de seus gargalos. Após a análise dos fluxos e unidades funcionais há uma reformulação do fluxo operacional, determinação dos novos indicadores e controles e a padronização do novo processo, bem como a comunicação e treinamento dos colaboradores que o irão utilizar. (Mizael et al., 2014)

Depois da implantação, é estabelecido o controle de processos propriamente dito.

“O controle de processo é a essência do gerenciamento em todos os níveis hierárquicos da empresa desde o presidente até os operadores.” (Campos, 2004, p. 19).

Uma vez que os processos estão devidamente estabelecidos, melhorados, padronizados e controlados há a possibilidade de implantar uma tecnologia mais especifica a estrutura organizacional. (Campos, 2004)

## **2.3 Inovação e tecnologia**

A tecnologia tem como objetivo tentar melhorar ou solucionar problemas gerados nas organizações ou das ciências naturais e permite que a cada dia, novas oportunidades técnicas possam ser exploradas a cada novo paradigma levando em consideração não somente a

capacidade técnica dos envolvidos, mas também o conhecimento relacionado e as novas perspectivas de crescimento. (Jacobsem, 2000)

Rodrigues (2015) informa que a inovação tecnológica pode ser dividida em três níveis de acordo com seus objetivos e impactos. Ela pode ser uma inovação incremental que tem como característica a melhora de processos, aumentando sua eficiência sem que o este seja alterado em sua essência. A inovação disruptiva, a qual altera como as atividades são realizadas sem modificar o regime tecnológico. A inovação radical a qual alterasse o regime tecnológico existente tendendo a alterar outros atores do processo obrigando a reconfiguração dos próprios produtos e serviços.

Batalha (2008) apresenta a tecnologia como o conhecimento aplicado existe em todas as áreas de uma organização não sendo mais um instrumento de competitividade, mas como um pré-requisito para a permanência da organização no mercado. O desafio segundo ele está em transformar o conhecimento existente na empresa em inovação capaz de gerar ganhos econômicos nos mercados nos quais a organização está inserida.

No entanto, muitas empresas não são detentoras de tecnologias apropriadas e específicas para seu negócio ou necessidade. Neste caso, buscar no mercado tecnológico ou desenvolver internamente passa a ser a solução. O processo de desenvolvimento de novas soluções, seja ele de processos ou tecnológico, é chamado de inovação e esta relacionado ao desenvolvimento da inovação em si, a sua comercialização e aplicação. (Laurindo & Rotondaro, 2006)

Na perspectiva da sustentabilidade, a inovação tem sido bastante discutida uma vez que as novas ações e tecnologias sustentáveis tem modificado o perfil das praticas organizacionais. Cada vez mais são desenvolvidos equipamentos e programas de computadores que permitem que as empresas possam estruturar suas informações e agilizar seus processos tornando-se competitivas sem desconsiderar as questões sociais e ambientais.(Barbieri, de Vasconcelos, Andreassi, & de Vasconcelos, 2010)

“A ciência e a tecnologia podem ser grandes aliadas nesta jornada sustentável. No entanto, os esforços para o desenvolvimento de novas tecnologias sustentáveis será pouco útil se a sociedade (e cada um dos seus integrantes) insistir em empregar a logica dos modelos antigos.” (Pereira, da Silva, & Carbonari, 2012, p. 130–131)

Sendo assim, além de novas tecnologias é necessário que uma inovação nos processos e no funcionamento da empresa traga um processo de reestruturação. Agregar a economia organizacional às práticas responsáveis de meio ambiente e responsabilidade social permite que empresas se desenvolvam de forma mais estruturada, sem trazer impactos à sociedade e ao ambiente natural a ela associado. (Barbieri et al., 2010)

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Quanto à natureza de pesquisa, este trabalho pode ser caracterizado como avaliativa uma vez que permite descrever e analisar uma intervenção ou projeto realizado (Theóphilo & Martins, 2009). A pesquisa pode ser caracterizada também como qualitativa uma vez que o foco de desenvolvimento de uma solução está relacionado a análise de fatos em vez de dados numéricos. Este artigo foi realizado a partir da experiência técnica e profissional dos autores e o apoio de profissionais na área de desenvolvimento de sistemas e direito, para um melhor entendimento das necessidades relacionadas à inovação no processo de controle de

documentos. Esta inovação de processo se deu na forma de realizar o controle de documentos, antes de forma manual em planilhas eletrônicas, para um processo automatizado no qual um software de controle de documentos gerenciava e alertava a operação sobre o controle da validade das licenças e autorizações ambientais.

O método usado é o Estudo de Caso (Yin, 2010). As fontes de informação utilizadas foram:

- Documentos: os relativos ao cumprimento da legislação ambiental, bem como procedimentos e normas internas da empresa
- Registros: atas de reunião, comunicação entre membros da equipe
- Observação participante: um dos autores do trabalho participou diretamente da implantação do projeto

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Contextualização da situação problema**

A empresa em que se desenvolveu o trabalho é uma agroindústria de multinacional que tem mais de 80 filiais distribuídas em 16 Estados do Brasil.

O sistema de gestão ambiental (SGA) apresentava dificuldades em gerenciar os documentos e registros relacionados ao cumprimento da legislação, em particular as licenças, autorizações e cadastros sujeitos a renovação periódica, o que levava a perdas e prazos de renovação e multas frequentes. Os documentos eram controlados localmente em cada filial pelos gestores das operações ou regiões em planilhas em Microsoft Excel®, num processo basicamente manual que gerava inúmeros erros e atrasos, deixando a empresa em situação de vulnerabilidade em relação a penalidades definidas na legislação..

Dentre os documentos que cada uma das unidades precisava ter destacam-se, entre outros:

- Cadastros Técnicos Federais (CTF) de Atividades Potencialmente Poluidoras e/ou Utilizadoras de Recursos Naturais e, em vários casos, os Cadastros Técnicos Estaduais (CTE) equivalentes aos cadastros técnicos federais;
- As Licenças Prévias, Licenças de Instalação e Licenças de Operação, geralmente emitidas em nível estadual;
- Registros de Outorgas de uso de Recursos Hídricos;
- Certificados de Consumo de Produto Florestal para as unidades operacionais caracterizadas como aderentes aos temas pelo processo operacional que realizam.

A legislação impõe, em geral, que as renovações de licenças e autorizações sejam solicitadas em determinado período anterior ao vencimento do mesmo a fim de garantir que o Estado tenha tempo de examinar o processo e reemitir os registros.

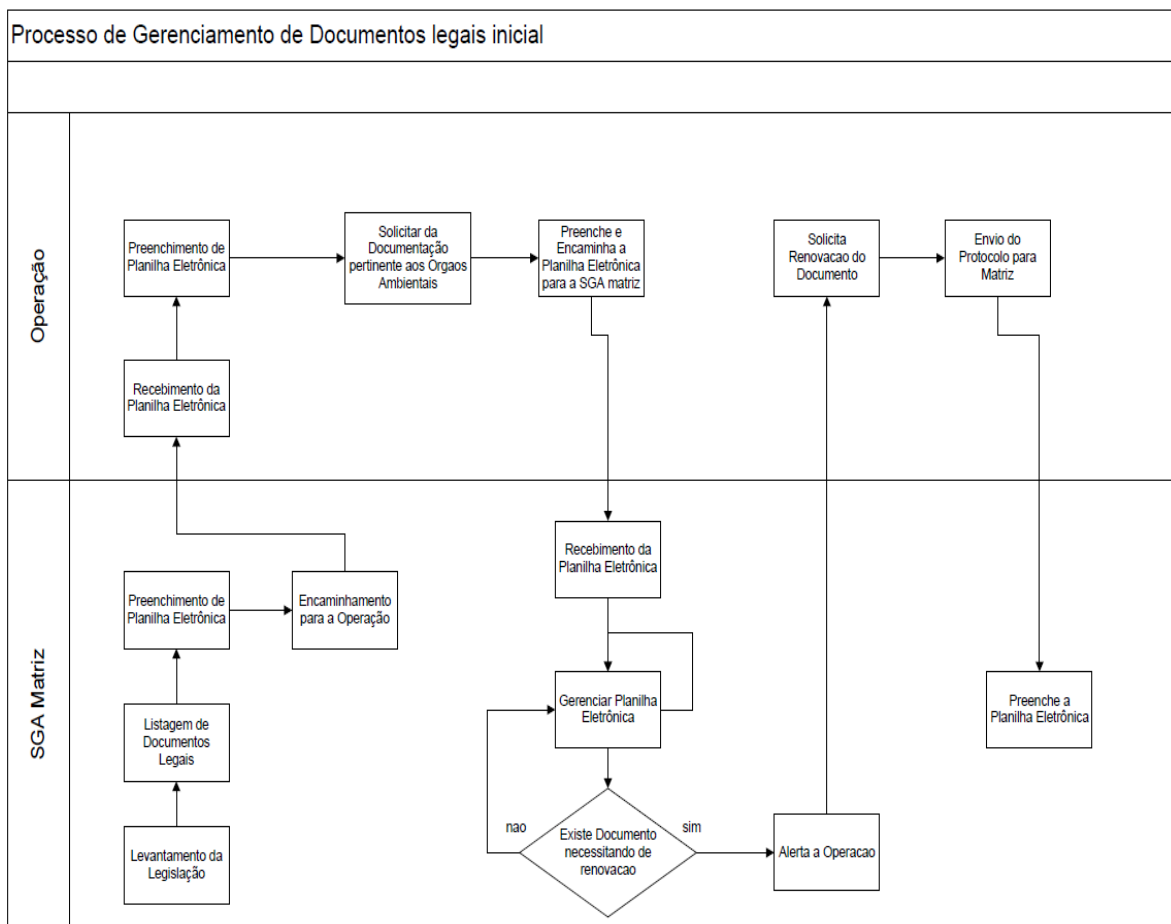
No caso de renovação de licenças, caso a unidade operacional deposite o processo de renovação do documento até a data imposta por leis, mesmo que o órgão responsável pela análise não der um parecer sobre o processo até o vencimento do documento em questão, a operação não está sujeita a multas ou sanções visto que a operação solicitou a renovação dentro do período imposto. Como exemplo, o CONAMA 237 em seu Art. 18 parágrafo 4º informa que o prazo para solicitação da renovação de uma Licença de Operação é de cento e vinte dias da expiração de seu prazo de validade. No entanto, caso a unidade operacional não deposite o processo de renovação do documento até a data imposta por leis e caso o órgão

responsável pela análise não dê um parecer sobre o processo até o vencimento do documento em questão, a operação fica sujeita a multas ou sanções visto que a operação solicitou a renovação fora do período solicitado pela lei.

## 4.2 Os Processos

Conforme demonstra à figura 1 o processo era realizado pelo SGA da matriz da organização e um braço operacional no local da organização. Esse braço operacional nem sempre era conhecedor do tema sendo em sua grande maioria um recurso do administrativo da operação responsável por preencher formulários disponibilizados pela matriz e encaminha-los para os órgãos demandantes. O processo de gerenciamento da planilha eletrônica era realizado manualmente por uma pessoa responsável pelo processo e o alerta de necessidade de solicitar a renovação do documento era realizado via programa de email de forma manual, no qual o recurso precisava organizar de forma paralela quais os indivíduos deveriam receber o email de alerta.

Figura 1: Processo de gerenciamento de documentos legais (Anterior)



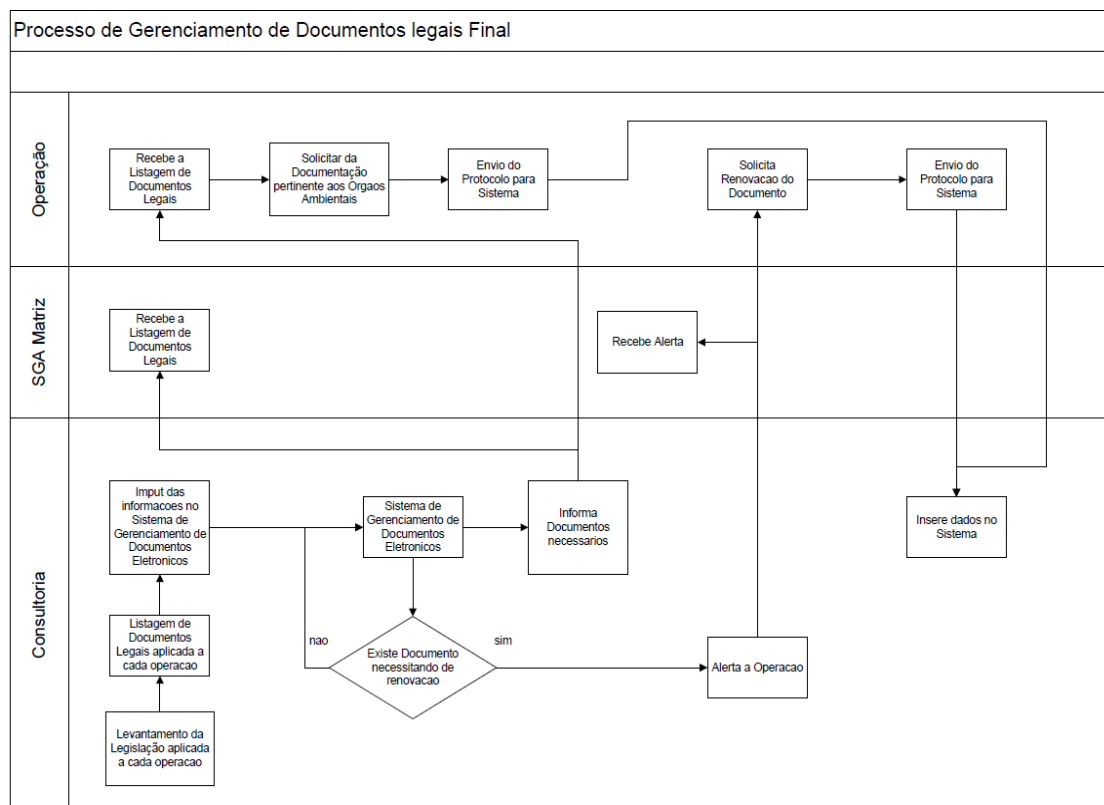
Fonte: Autores, 2015

Após a alteração no processo como demonstra a figura 2, todos os dados foram compilados para um sistema de gerenciamento de documentos que a partir de então se tornou responsável por organizar os recursos que deveriam ser alertados quando da necessidade de renovação do documento e que diariamente verificava se algum dos documentos existentes no sistema tinha



seu prazo de solicitação de renovação dentro de parâmetros estabelecidos no sistema. O gerenciamento dos recursos responsáveis por tomarem ações quando da solicitação de renovação de documentos também é gerenciada pelo sistema de controle de documentos eletrônicos

Figura 2: Processo de gerenciamento de documentos legais (Final)



Fonte: Autores, 2015

Para a situação apresentada os emails de alerta para a operação eram enviados todas as vezes que a validade do documento atingisse a datas limites conforme formula abaixo:

Data de envio do email de alerta é igual à data de vencimento do documento – dias impostos pela lei para solicitação de renovação – dias de antecedência do alerta.

Como exemplo prático pode-se ilustrar conforme Figura 3 abaixo com um documento de Licença de Operação do estado de São Paulo o qual tem como antecedência de solicitação de renovação um prazo de 120 dias conforme descrito no parágrafo 6º do artigo 2º do Decreto nº 47.400 de 04/12/2002.

Figura 3: Licença de Operação de São Paulo

LO no Estado de São Paulo		
Data do Vencimento da LO (DVLO)	24/10/2015	
Data Solicitar Renovação da LO (DSRLO)	26/06/2015	email de alerta 4
90 dias antes da DSRLO	28/03/2015	email de alerta 1
60 dias antes da DSRLO	27/04/2015	email de alerta 2
30 dias antes da DSRLO	27/05/2015	email de alerta 3

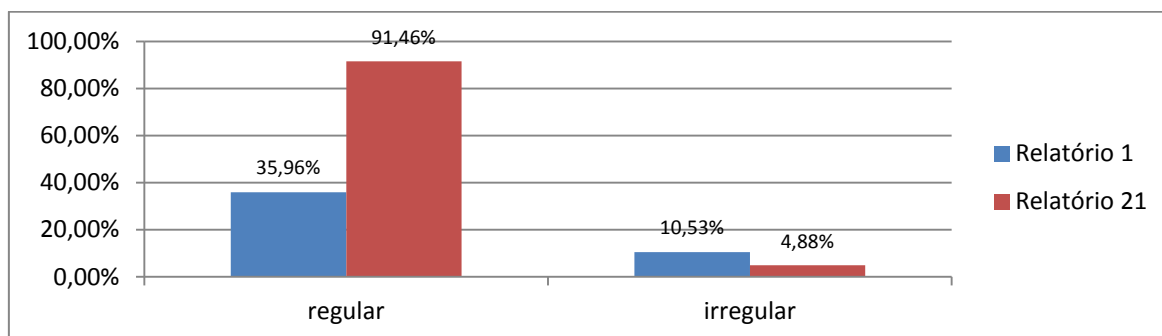
Fonte: Autores, 2015.

### 4.3 Resultados obtidos

Considerando o Relatório 1 desenvolvido no início do processo de consultoria que identificava a situação dos documentos do cliente e o Relatório 21 como sendo o relatório de encerramento, tem-se como resultados o aumento do percentual de documentos legais como regulares ao mesmo tempo que há uma redução do percentual de documentos legais caracterizados como irregulares conforme Figura 4.

No caso de cadastro Técnico Federal (CTF) houve um aumento de documentos legais regulares de 35,96% para 91,46% enquanto que houve uma queda de 10,53% para 4,88% dos documentos em situação irregular.

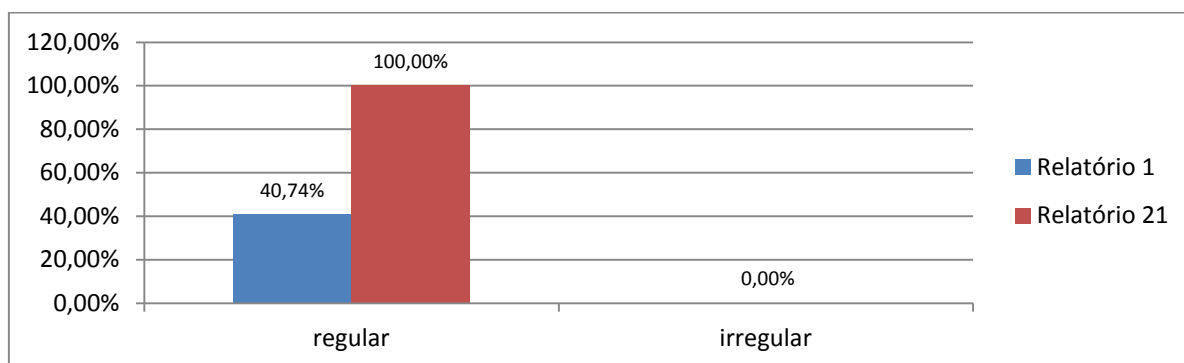
Figura 4: Percentual de documentos regulares e irregulares de CTF



Fonte: Autores, 2015

No caso de Cadastros Técnicos Estaduais (CTE) houve um aumento de documentos legais regulares de 40,74% para 100,00%. Neste caso, não houve possibilidade de identificar o percentual de documentos irregulares no relatório 1, mas pôde-se verificar que no relatório 21 não haviam documentos irregulares.

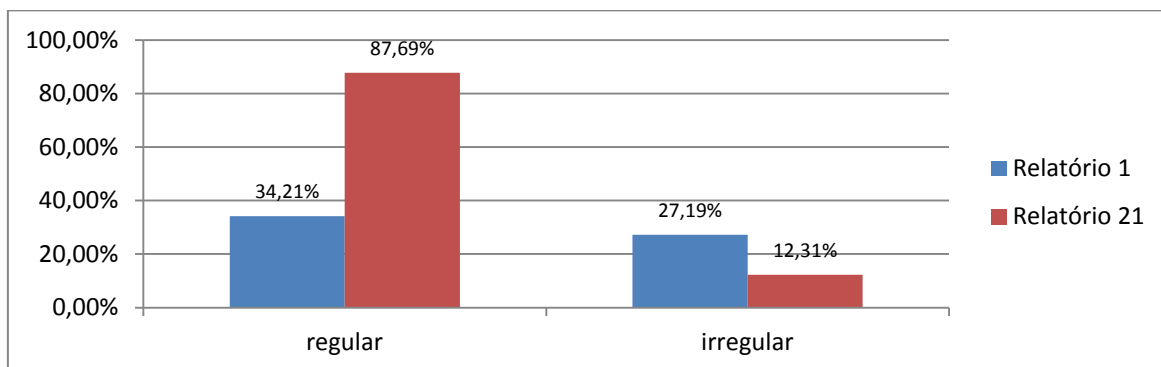
Figura 5: Percentual de documentos regulares e irregulares de CTE:



Fonte: Autores, 2015

No caso de Licenças (Licenças Prévias, Licenças de Instalação e Licenças de Operação Estaduais -LP/LI/LO) houve um aumento de documentos legais regulares de 34,21% para 87,69% enquanto que houve uma queda de 27,19% para 12,31% dos documentos em situação irregular.

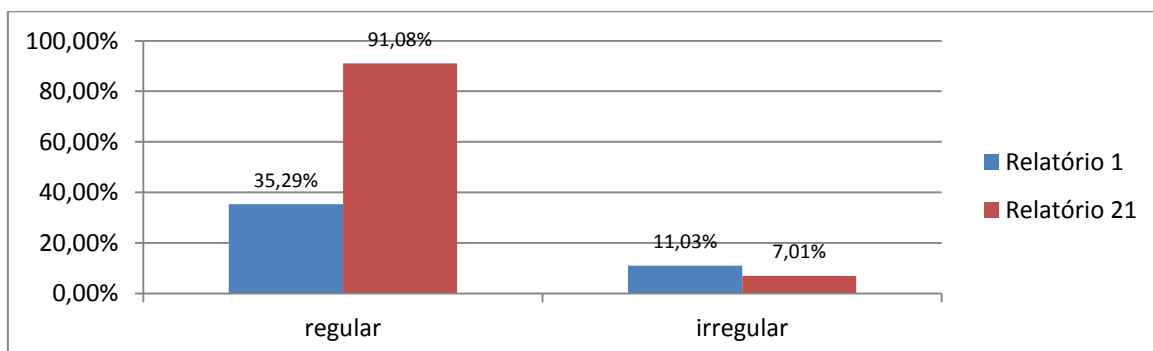
Figura 6:: Percentual de documentos regulares e irregulares de Licenças



Fonte: Autores, 2015

No caso de Registros de Outorgas Estaduais houve um aumento de documentos legais regulares de 35,29% para 91,08% enquanto que houve uma queda de 11,03% para 7,01% dos documentos em situação irregular.

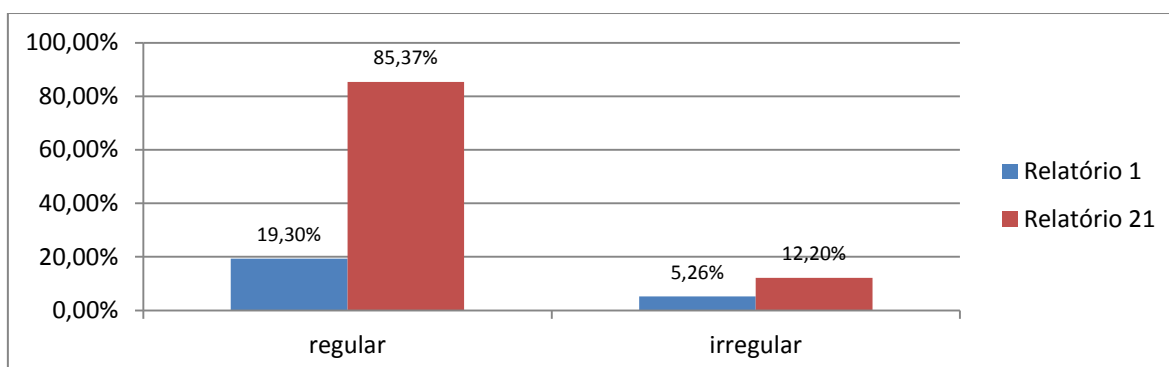
Figura 7:: Percentual de documentos regulares e irregulares de Licenças



Fonte: Autores, 2015

Por fim, no caso de Registros de Certificados de Consumo de Produto Florestal Estaduais houve um aumento de documentos legais regulares de 19,30% para 85,37% enquanto que houve um aumento de 5,26% para 12,20% dos documentos em situação irregular.

Figura 8:: Percentual de documentos regulares e irregulares de Registros de Certificados de Consumo de Produto Florestal Estaduais



Fonte: Autores, 2015

Após 20 meses da alteração no processo de controle de documentos para um processo utilizando uma consultoria e um software de controle de documentos, pode-se notar que a diferença entre os percentuais de documentos regulares aumentou já os documentos tidos como irregulares juntos ao Estado tiveram uma redução mais discreta sendo que para Registros Florestais o índice chegou a aumentar.

A tabela 01 mostra que o grau de exposição às sanções legais impostas pelo estado caiu em todos os documentos gerenciados pelo sistema, destaque para os documentos de CTE os quais em 100% das operações monitoradas pelo sistema estavam aderentes à legislação sem o risco de a operação ser penalizada pelo Estado.

Tabela 1 - Porcentagem de operações com problemas nos documentos

	Relatório 1	Relatório 21	Diferença
CTF	44,04%	8,54%	-35,50%
CTE	59,26%	0,00%	-59,26%
Licenças	65,79%	12,31%	-53,48%
Outorgas	64,71%	8,92%	-55,79%
Registros Florestais	80,70%	14,63%	-66,07%

Fonte: Dados da pesquisa

## 6. CONCLUSÕES / CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tecnologia em si não traz ganhos se não for acompanhada de uma gestão de processos eficaz. No caso da empresa em estudo, a melhoria no processo de controle de documentos legais trouxe uma conformidade maior na atualização documental, através de uma ação menos trabalhosa, garantindo uma redução nas multas ambientais e uma garantia de suas operações, cuja parada por questões de legislação geraria custos operacionais muito altos para a estrutura organizacional.

Neste estudo, a inovação utilizou não só a melhoria de processos como também a implantação de um software como tecnologia específica. No entanto, a inovação utilizando apenas processos por si só já contempla um ganho estrutural na empresa uma vez que a tecnologia somente gera resultado se implantada em processos estruturados. Diluir a responsabilidade da gestão dos documentos legais com uma consultoria especializada no acompanhamento das normas legais possibilitou que o sistema de gestão pudesse empreender esforços em outras áreas da organização.

Sendo assim, conclui-se que a inovação em processos pode trazer um diferencial competitivo para as organizações, considerando a sua atuação no mercado e as condições internas.

Para estudos futuros, recomenda-se que esta prática seja adotada em empresas de outros segmentos, como base de estudos sobre a importância da inovação nos processos com foco na sustentabilidade.

## 7. REFERÊNCIAS

- ABNT, A. B. de N. T. (2004). NBR ISO 14.001: 2004: Sistema de Gestão Ambiental – Requisitos.
- Barbieri, J. C. (2007). Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos. In *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. Saraiva. Recuperado de <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=407014&indexSearch=ID>
- Barbieri, J. C., de Vasconcelos, I. F. G., Andreassi, T., & de Vasconcelos, F. C. (2010). Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 146–154.
- Batalha, M. O. (2008). *Introdução à engenharia de produção*.
- Campos, V. F. (2004). *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. INDG Tecnologia e Serviços. Recuperado de [http://www.falconi.com/wordpress/wp-content/uploads/2013/05/Sumario\\_Rotina2.pdf](http://www.falconi.com/wordpress/wp-content/uploads/2013/05/Sumario_Rotina2.pdf)
- Carvalho, M. M. de. (2015). *Percepção e preocupação ambiental: estudo de caso da universidade federal de viçosa*. Minas Gerais: ABER. Recuperado de <http://www.brsa.org.br/fotos/artigo1-2015-06-08-20-57-03.pdf>
- De Sordi, J. O. (2008). *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. Saraiva.
- Jacobsem, A. de Li. (2000). Implicações do uso da tecnologia de informação como recurso de inovação no ambiente organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, 2(4), 7–19.
- Laurindo, F. J. B., & Rotondaro, R. G. (2006). *Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação* (1<sup>o</sup> ed). São Paulo: Atlas.
- Mizael, G. A., Pereira, J. R., Lustosa, M. S., Vasconcelos, T. B., & Silva, T. S. (2014). *Mapeamento de processos como ferramenta de apoio gerencial em uma organização hospitalar universitária*. Florianópolis: UFSC. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131684>
- MMA, M. do M. A. (2015). Legislação. Recuperado 29 de setembro de 2015, de <http://www.mma.gov.br/legislacao>
- Padoin, A. I. V. e L. D., Goldschmidt Júnior, J. L., & Rosa, L. P. G. e L. C. (1998). *Importância do sistema de gestão ambiental na empresa – estudo de caso*. Rio de Janeiro: ABEPRO. Recuperado de [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998\\_ART212.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART212.pdf)
- Pereira, A. C., da Silva, G. Z., & Carbonari, M. E. E. (2012). *Sustentabilidade, responsabilidade social e meio ambiente*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Rocha, S. S. (2002). *Conscientização Ambiental No Varejo De Combustíveis: Um Estudo Em Natal-RN*. Curitiba: ENEGEP.
- Rodrigues, F. (2015). Revoluções por minuto. *Página 22*, 21–26.
- Seiffert, M. E. B. (2009). *Gestão Ambiental: Instrumentos, Esferas de Ação e Educação Ambiental*. São Paulo: Editora Atlas. Recuperado de [http://www.editoraatlas.com.br/atlas/webapp/detalhes\\_produto.aspx?prd\\_des\\_ean13=9788522464678](http://www.editoraatlas.com.br/atlas/webapp/detalhes_produto.aspx?prd_des_ean13=9788522464678)
- Theóphilo, C. R., & Martins, G. de A. (2009). Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. *São Paulo: Atlas*, 2, 104–119.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos*. Bookman. Recuperado de [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=EtOyBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=%22Estudo+de+caso:+planejamento+e+m%C3%A9todos%22&ots=j8inrx3tu&sig=nztPJglKbcDibMj1zbq\\_4gY4bag](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=EtOyBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=%22Estudo+de+caso:+planejamento+e+m%C3%A9todos%22&ots=j8inrx3tu&sig=nztPJglKbcDibMj1zbq_4gY4bag)