



REUNIR:
*Magazine of Administration, Accounting
Sciences and Sustainability*

www.reunir.revistas.ufcg.edu.br



ARTIGO ORIGINAL: Submetido em: 23.01.2023. Avaliado em: 16.02.2023. Apto para publicação em: 17.03.2023. Organização Responsável: UFCG.

Gestão estratégica da inovação orientada à sustentabilidade: relação do modelo de negócio e desempenho em empresas familiares

Strategic management of sustainability oriented innovation: relation between business model and performance in family business

Gestión estratégica de la innovación orientada a la sostenibilidad: relación entre el modelo de negocio y desempeño en empresas familiares

Gabriela Bertoletti Johann

Universidade Comunitária da Região de Chapecó - Unochapecó
Endereço IES: Servidão Anjo da Guarda, 295-D, CEP: 89809-900, Brasil.

 <https://orcid.org/0000-0001-8418-2021>
e-mail: gabriela.johann@unochapeco.edu.br

Givanildo Silva

Universidade Comunitária da Região de Chapecó - Unochapecó
Endereço IES: Servidão Anjo da Guarda, 295-D, CEP: 89809-900, Brasil.

 <https://orcid.org/0000-0002-9328-1563>
e-mail: givanildo.silva@unochapeco.edu.br



PALAVRAS-CHAVE

Inovação Orientada à
Sustentabilidade;
Gestão Estratégica;
Empresa Familiar

Resumo: A inovação orientada à sustentabilidade é um assunto que se mostra cada vez mais pertinente e no qual muito se tem avançado em nível mundial. Além disso, empresa familiar é uma das configurações de empresa mais comuns no Brasil, portanto, é considerado relevante analisar o posicionamento das empresas familiares quanto à questão da sustentabilidade. O objetivo desse artigo é analisar, por meio de estudos de caso, a gestão estratégica da inovação orientada à sustentabilidade e sua relação com o modelo de negócio e o desempenho em empresas familiares. Para isso, foi levantado o perfil das empresas, analisada a postura estratégica e práticas de inovação sustentável por meio de dados qualitativos e verificada a relação da gestão estratégica da inovação sustentável com o modelo de negócios e o desempenho empresarial. Percebeu-se, então, que as empresas familiares demonstram incluir em seu planejamento estratégico ações pertinentes à sustentabilidade ambiental e social adotando práticas que demonstram isso. Também é possível perceber que essas empresas obtêm um retorno positivo dessas ações, o que é refletido em desempenho.

KEYWORDS

Sustainability-oriented innovation; strategic management; Family business.

PALABRAS CLAVE

Innovación orientada a la sostenibilidad; gestión estratégica; empresa familiar

Abstract: *Sustainability oriented innovation is an even more relevant issue and its importance has growth in international level. Besides that, family businesses are some of the most popular kind of company in Brazil, so is important to assay de family business positioning about the sustainability issue. The purpose of this paper is to analyze the strategic management of sustainability-oriented innovation and its link with business model and performance in family business through case study. Thus, the firm`s profile was described, and the strategic stance and sustainable innovation practices were analyzed through qualitative data and was also verified the relation between strategic management of sustainability-oriented innovation with business model and performance. Then, the results indicated that family businesses include actions in their strategic planning to get environmental and social sustainability adopting practices towards it. Moreover, these enterprises get positive outcomes through these actions, what was showed by their performance.*

Resumen:

La innovación orientada a la sostenibilidad es un tema aún más relevante y su importancia ha crecido a nivel internacional. Además las empresas familiares están entre las compañías más populares en Brasil, por lo que es importante evaluar el posicionamiento de esas empresas sobre el tema de la sostenibilidad. El propósito de este documento es analizar la gestión estratégica de la innovación orientada a la sostenibilidad e su vínculo con el modelo de negocio y el desempeño en las empresas familiares a través de un estudio de caso. Así, se describió el perfil de las empresas y se analizó la postura estratégica y las prácticas de innovación sostenible a través de los datos cualitativos, para verificar también la relación entre la gestión estratégica de la innovación orientada a la sostenibilidad con el modelo de negocio y el desempeño. Luego, los resultados indicaron que las empresas familiares incluyen acciones en su planificación estratégica para lograr que las prácticas de sostenibilidad ambiental e social presenten resultados. Además, estas empresas obtienen resultados positivos a través de estas acciones, lo que se demuestra por su desempeño.

Introdução

É facilmente perceptível que a inovação orientada à sustentabilidade tem despertado cada vez mais interesse na sociedade, pesquisadores e nos órgãos governamentais (Lopez-Veleiras, Gomez-Conde & Naranjo-Gil, 2015). O consumismo desenfreado, a consequente degradação do meio ambiente e desigualdade social tem gerado maior conscientização das partes interessadas a respeito desses problemas e têm levado as empresas a buscarem um desenvolvimento econômico que contemple o tripé da sustentabilidade (Adms, Jeanrenauld, Bessant, Denyer & Overy, 2016). Ou seja, tem-se demandado produtos, serviços, processos e modelos de negócios que, de fato, sejam responsáveis por um desempenho que impacte de forma positiva as questões ambientais, sociais e econômicas.

Para adequarem-se a essa demanda, as empresas estão focando em inovações que visam a sustentabilidade. De acordo com Szekely e Strebel (2013), não existe uma “receita” para a inovação orientada à sustentabilidade, é preciso que se tenha uma visão crítica no contexto em que a empresa opera, para saber em que tipo de inovação concentrar esforços de modo a garantir sucesso nas operações, podendo incluir inovações radicais, incrementais, em produtos, serviços e organizacionais. Percebe-se que empresas que estão evoluindo nessa questão iniciam com medidas discretas até chegar em relevantes cortes nos custos por meio de ganhos em eficiência e aumento de participação no mercado (Szekely & Strebel, 2013). Segundo Maletic, Maletic e Gomiscek (2016) essas medidas refletem-se em um melhor desempenho de modo geral.

Nesse contexto, é relevante considerar as empresas familiares, que por vezes se mostram avessas ao risco envolvido no processo de inovação, porém, extremamente preocupadas com sua reputação, pois frequentemente o

empreendimento leva o sobrenome da família (Doluca, Wagner & Block, 2018). Entretanto, esse cuidado com o conceito que a sociedade tem da empresa faz com que esse tipo de negócio empreenda inovações no sentido de buscar práticas que demonstrem cuidado com o meio ambiente e a sociedade, de modo a contribuir para a melhoria da imagem da empresa (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia & Larraza-Quintana, 2010; Doluca, Wagner & Block, 2018). No presente estudo foi analisada a gestão estratégica da inovação orientada à sustentabilidade em empresas familiares.

Considerar a realidade desse tipo de empresa é relevante, pois, no Brasil, é responsável por 48% do PIB e por 60% dos empregos gerados (Petry & Nascimento, 2009; Frezatti, Bido, Mucci & Beck 2017). Ainda na questão dessas empresas, é importante analisar o modelo de negócios, uma vez que este implica em como é realizada a criação de valor, deixando evidente a forma de obtenção de seus lucros e explicitando sua posição na cadeia de valor (Chesbrough & Rosenbloom, 2012).

Levando em conta esta conjuntura, este estudo justifica-se pelo fato de demonstrar que empresas familiares são capazes de investir em inovações orientadas à sustentabilidade que geram resultado e mantêm um bom desempenho financeiro. Segundo Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009), muitos gestores ainda agem como se tivessem que escolher entre o desenvolvimento de produtos e processos sustentáveis e os custos financeiros dessas ações.

Entretanto, essa é uma visão bem limitada, pois, a sustentabilidade, além de impulsionar as inovações tecnológicas e organizacionais, passou a ser vista como um dever da empresa. Além disso, empreendimentos sustentáveis tendem a ter muitos custos reduzidos, inclusive os de produção, pois essas práticas acabam por motivar a eficiência energética e também a eficiente utilização de recursos (Nidumolu, Prahalad *et al.*, 2009). Dessa forma, a inovação orientada à sustentabilidade é um tema relevante tanto no campo empresarial quanto na área acadêmica.

Tendo em vista a pertinência do tema para o momento em que vivemos com inovações cada vez mais disruptivas e voltadas a solucionar as questões

referentes ao uso eficiente de recursos, o problema desse estudo consiste em uma análise de casos da inovação sustentável, do modelo de negócio e do desempenho empresarial em empresas familiares no Rio Grande do Sul.

Apresenta-se, então, como objetivo geral: analisar por meio de estudo de caso a inovação sustentável e sua relação com o modelo de negócio e o desempenho de empresas familiares por meio de entrevista semiestruturada, observação e pesquisa documental. Os objetivos específicos são: levantar o perfil da empresa respondente; analisar a postura estratégica para inovação sustentável e práticas de inovação sustentável por meio de dados qualitativos e verificar a relação da gestão estratégica da inovação sustentável com o modelo de negócios e o desempenho empresarial.

Elementos teóricos da pesquisa

Nesta seção serão abordados os principais os tópicos da literatura essenciais para o desenvolvimento desse estudo. Primeiramente, é trazido o conceito de inovação orientada à sustentabilidade. Após, conceitua-se modelo de negócio e empresas familiares, e, por fim, desempenho empresarial e sua relação com inovação orientada à sustentabilidade.

Inovação Orientada à Sustentabilidade (IOS)

As empresas vêm percebendo cada vez mais a importância de se ter consciência sobre o consumo excessivo de recursos, a degradação ambiental e as desigualdades sociais. Essa preocupação tem resultado em uma busca cada vez maior por uma sociedade mais sustentável (Adms et al., 2016). Sabe-se também que as próprias organizações podem obter inúmeras vantagens competitivas por meio da inovação orientada à sustentabilidade, considerando que o desenvolvimento de novos

produtos, processos e formas de gestão que envolvam as premissas da sustentabilidade, podem colocar a organização em uma posição de destaque frente às partes interessadas, conduzindo a empresa a um desempenho superior (Kneipp, Gomes, Bichueti, Müller & Motke, 2018).

Em busca por maior sustentabilidade em suas atividades, portanto, as empresas têm inovado. E de acordo com o Manual de Oslo (1997), inovação envolve a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um novo processo, ou um novo método de marketing, podendo ser, ainda, um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou até mesmo nas relações externas.

Schumpeter (1963) afirmava que inovar é o que move o processo produtivo e traz essa questão como um fator que envolve evolução, sendo uma forma ou método de transformação econômica. O autor defendia também que as inovações modificam o status quo gerando uma desordem que instiga os demais empresários a buscarem adequação a esses novos parâmetros, gerando assim, uma organização que, aos poucos, se transforma em ordem novamente (Schumpeter, 1963).

A partir do ano 2000, surgiu um novo o termo chamado “eco inovação” que passou a despertar maior interesse dos pesquisadores, e o número de pesquisas cresceu substancialmente a partir de 2006 com a difusão do termo ocorrendo em diversas comunidades científicas, apesar da falta de estudos explorando seu conceito (Karakaya, Hidalgo & Nuur, 2014). Em alguns trabalhos o termo também pode ser designado como “Inovação Verde”, “Inovação Sustentável” ou ainda “Inovação Ambiental” (Xavier, Naveiro, Aoussat & Reyes, 2017).

A conceituação do termo inovação orientada a sustentabilidade é complexa, haja vista que tem natureza multidisciplinar e diferentes abordagens são usadas para conceituar e operacionalizar os constructos desse tipo de inovação (Cillo, Petruzzelli, Ardito & Del Giudice, 2019).

Entretanto, neste estudo será considerado o conceito de Boons, Montalvo, Quist e Wagner

(2013, p. 2) que abordam o termo como sendo “inovação que melhora o desempenho, onde esse desempenho inclui critérios ecológicos, econômicos e sociais” (Boons, Montalvo, Quist & Wagner, 2013, p. 2). Essa definição vai ao encontro dos aspectos apresentados no *Triple Bottom Line*, um termo que tem sido usado desde 1994 por Johan Elkington.

De acordo com Elkington (2006) as dimensões a serem abrangidas quando se busca estabelecer um negócio sustentável, são: econômica, social e ambiental. Segundo o autor, se faz necessário que a empresa contemple plenamente esses três aspectos de forma integrada, não apenas na sua concepção de processo e produto, mas também no ambiente em que ela está inserida, na sua cadeia de suprimentos

As empresas precisam considerar que, além de gerar lucro, têm potencial para auxiliar na diminuição da desigualdade social e preservação dos recursos naturais enquanto de tornam mais competitivas no mercado (Elkington, 2018).

Bocken (2014) traz também que inovações em modelos de negócios voltados para a sustentabilidade são definidas como: inovações que criam significado positivo e/ou reduzem significativamente os impactos ambientais e/ou sociais, através de mudanças na forma da organização e a criação de valor da sua rede de relacionamentos, entregando e capturando valor ou mudança dos valores propostos.

Ainda quanto à definição de inovação sustentável, é relevante destacar três dimensões da estrutura conceitual desse tipo de inovação: (1) dimensão técnica/pessoas, que se refere ao foco da inovação na empresa, pois é preciso pensar em como as inovações serão usadas, quem e como irão impactar; (2) dimensão insular/integrada refere-se à forma como a empresa percebe-se perante a sociedade, se é focada apenas em si mesma (insular) ou se é sistemática (percebe-se como parte de um ecossistema organizacional); (3)

medida em que a inovação se estende pela empresa, se envolve um único departamento/setor ou se é integrada, se está no DNA da empresa (Adms et al., 2013).

Segundo Schaltegger e Wagner (2011), mudanças em regulamentações, exigências de clientes, ou até mesmo por mudanças na equipe de gestão, são fatores que impulsionam uma empresa a realizar inovações orientadas à sustentabilidade. Quanto às vantagens, os autores citam como exemplos, a redução de custos trazidos pela inovação, e os benefícios sociais, como melhoria da imagem da empresa. Quanto mais relevante o benefício individual obtido, mais alto é o potencial de uma inovação compensar pelos efeitos sociais da mesma, uma vez que a inovação implica em um alto consumo de recursos (Schaltegger & Wagner, 2011).

Adams, Jeanrenaud, Bessant, Denyer e Overy (2013), a partir de revisão da literatura publicada entre 1992 e 2012, resumiram o que leva as empresas a implementarem a Inovação Orientada à Sustentabilidade. Estes fatores são: (1) otimização operacional, quando há uma orientação interna para a sustentabilidade, que refere-se a fazer as mesmas coisas mas de uma forma melhorada, adotando práticas voltadas para a redução de custos por meio de inovações incrementais, que podem ser induzidas por regulamentações ou em busca de maior eficiência; (2) transformação organizacional, que adota uma abordagem de continuar a produção e busca a inovação, mesmo sendo orientada a processos internos, visando ir além dos limites da empresa; e (3) construção de sistemas em que a empresa torna-se o agente institucional de mudança em um contexto social mais amplo.

Modelo de negócios e empresas familiares

O modelo de negócio é um conceito que reflete a estrutura organizacional e a forma como a empresa comunica-se com as partes interessadas, buscando a geração de valor para o cliente e a sociedade (Kneipp, Gomes, *et al.*, 2018). Segundo Chesbrough e Rosenbloom (2002, p.533), o modelo de negócios define “a lógica de criação de valor de uma empresa, ilustrando a forma de obtenção de seus lucros e

especificando a sua posição na cadeia de valor”. Porém, as pesquisas em inovação sustentável têm negligenciado o fato de que para as empresas conseguirem trazer inovações sustentáveis para o mercado é necessário combinar proposição de valor, a cadeia de valor da empresa à montante e à jusante e o modelo financeiro (Boons & Lüdeke-Freund, 2013).

Dessa forma um estudo da literatura realizado por Bocken, Short, Rana e Evans (2014), que combinou Osterwalder (2004) e Doganova e Eyquem Renault (2009), trouxe quatro elementos que caracterizam um conceito genérico de modelo de negócios. São eles: (1) Proposta de valor: qual valor está embutido no produto/serviço oferecido pela empresa; (2) Cadeia de fornecimento: como são as relações a montante com fornecedores de forma estruturada e gerenciada; (3) Interface do cliente: como são as relações descendentes com clientes estruturados e gerenciados; (4) Modelo financeiro: custos e benefícios dos três fatores citados anteriormente e sua distribuição pelo modelo de negócio e as partes interessadas.

Modelos de negócios sustentáveis podem servir como um veículo para coordenar as inovações tecnológicas e sociais com a sustentabilidade em nível de sistema (Bocken, Short, et al., 2014). Desse modo, a empresa tende a oferecer soluções orientadas ao mercado e que priorizam relações ganha-ganha entre todos os stakeholders, o que resulta em maior competitividade (Nosratabadi, Mosavi, Shamshirband, Zavadskas, Rakotonirainy & Chau, 2019)

De acordo com achados de López-Pérez, Melero-Polo, Vázquez-Carrasco e Cambra-Fierro (2018) a reputação da empresa influencia positivamente a imagem da marca e valor financeiro, que tendem ser melhores quando o modelo de negócios prioriza a responsabilidade social. Como em negócios familiares a empresa é vista como uma

extensão da própria família, as práticas pró sustentabilidade tendem a sensibilizar ainda mais os gestores que não querem ter sua imagem pessoal ligada a práticas socioambientais ruins (López-Pérez et al., 2018).

Neste estudo serão analisados os modelos de negócios de duas empresas familiares, uma do ramo industrial e outra do varejo supermercadista. Considerar esta configuração de empresa é relevante, pois é o modelo predominante no Brasil e no mundo (Frezatti, et al., 2017). Para Lody (1998, p.6) empresa familiar “[...] é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.”. Petry e Nascimento (2009) afirmam que para a maioria dos autores, uma empresa caracteriza-se como familiar por ter em sua gestão a família proprietária, não apontando restrições ao fato de terem ocorrido sucessões.

Em termos numéricos estima-se que as empresas familiares sejam responsáveis por 48% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil e que envolvam cerca de 60% dos empregos gerados no país (Petry & Nascimento, 2009). Segundo dados do Sebrae Nacional (2016), as empresas familiares brasileiras tendem a ter uma estrutura administrativa enxuta, no qual o comando único permite ações rápidas em situações de emergência, além de importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado, contando com uma organização interna leal e dedicada.

Para Frezatti, et al. (2017), o comportamento das empresas familiares difere das não familiares pelo importante papel que têm os membros e seus objetivos centrados na família, o forte foco na acumulação e conversão de riqueza socioemocional e orientação voltada ao longo prazo, nos aspectos de reputação e na prevenção de empreendimentos arriscados.

Entretanto, as empresas familiares enfrentam um processo de escolha entre uma postura de aceitação do risco e outra baseada em decisões de longo prazo, e isso ocorre principalmente com o que

se refere à inovação, e em menor intensidade com as variáveis relacionadas ao meio ambiente (Dolua et al., 2018). Desse modo, enquanto as inovações em produto e processo representam alto risco para essas empresas, o mesmo não ocorre com a adoção de certificações de compromisso com a sustentabilidade, que são vistas de forma positiva (Dolua et al., 2018).

Como qualquer outro tipo de empresa, os proprietários e gestores de empresas familiares precisam pensar em estratégias para garantir a longevidade sustentável dessas organizações por meio de lucros consistentes e potencial financeiro. Dessa forma, a longevidade das empresas familiares perpassa pela sua capacidade de inovação (em produtos, serviços, tecnologia e processos) com foco total no cliente (Ahmad, Omar & Quoquab, 2021).

Em encontro a essas premissas, um estudo longitudinal de Dolua et al. (2018), com empresas familiares e não familiares na Alemanha, mostrou que a aversão ao risco demonstrada por esse tipo de empresa teria potencial para influenciar negativamente o investimento em inovação sustentável, porém, o pensamento voltado para o longo prazo e preocupação com a própria reputação, faz com que haja maior consciência dessas organizações com a questão ambiental em comparação com as empresas não familiares.

Desempenho empresarial e IOS

De Azevedo Rezende (2019), ao analisarem dados de 356 multinacionais, encontraram evidências de que a relação positiva entre inovações na área da sustentabilidade e resultados financeiros fica mais intensa ao longo do tempo. Ou seja, os resultados desse tipo de inovação são positivos no curto prazo e tendem a ser melhores no longo prazo.

Estudos de Aguilera-Caracuel e Ortiz-de-Mandojana (2013) apontam que as empresas

que investem em inovação orientada à sustentabilidade obtêm um desempenho financeiro superior ao daquelas que não investem nessa área. Isso provavelmente ocorre porque as empresas obtêm melhor reputação e legitimidade perante os agentes externos, Levando ao aumento da receita bruta. Além disso, essas empresas estão constantemente buscando por vantagens na gestão sustentável dos processos para, além de melhorar seu desempenho quanto à preservação do meio ambiente, também reduzem custos operacionais. Dessa forma, o próprio negócio torna-se longo prazo pelos efeitos positivos gerados sobre os resultados financeiros, sociais e ambientais.

Quanto ao desempenho, é importante considerar que as inovações sustentáveis fazem com que as empresas alcancem uma diferenciação estratégica, e consequentemente consigam agregar mais valor a seus produtos/serviços, os quais contribuem para manter o desempenho. Da mesma forma, por meio dessa diferenciação ocorre a busca por novos mercados (Lopez-Valeiras, Gomez-Conde & Naranjo-Gil, 2015). Nessa linha Maletic, Maletic, *et al.* (2014, p. 186) sugerem que as inovações sustentáveis deveriam ser complementadas com “a capacidade da organização para medir e gerir a interação entre negócio, sociedade e meio ambiente”. Os autores ainda afirmam que as práticas de exploração sustentáveis são os fatores que mais influenciam nos efeitos do desempenho em qualidade.

É preciso considerar ainda que adotar uma postura voltada para a ‘inovação sustentável’, envolve algumas barreiras e dificuldades, como o aumento de preços decorrente de medidas mais sustentáveis, confecção de produtos ecologicamente corretos, mas que não desempenham tão bem quanto os da concorrência, entre outros entraves apontados por Aguilera-Caracuel e Ortiz-de-Mandojana (2013). Segundo os autores, mesmo quando as empresas superam essas barreiras e inovam, isso não é garantia de que haverá desempenho financeiro melhor, uma vez que ainda existirão outros gastos como treinamento, qualidade do produto ou custos com segurança.

Entretanto, estudos mais recentes como o de

Tariq, Badir e Chonglertham (2019), mostram que a inovação, neste caso de produtos, orientada à sustentabilidade aumenta a lucratividade e diminui o risco financeiro das empresas, sendo que essa relação é influenciada pela intensidade de recursos de mercado e turbulência tecnológica e também de mercado (Tariq et al., 2019).

A partir dos conceitos e temáticas abordados neste artigo buscou-se analisar os casos de empresas familiares onde existe inovação sustentável, bem como a relação dessa inovação voltada para a sustentabilidade com o modelo de negócios e o desempenho empresarial. Sendo assim, a seguir será apresentado o método para o desenvolvimento do estudo.

Elementos metodológicos da pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. Foi optado por este delineamento porque segundo Yin (2015), por meio do estudo de caso torna-se possível ter uma perspectiva holística de processos organizacionais e administrativos pela análise de um fenômeno atual em profundidade e em seu contexto do cotidiano. Então, buscou-se analisar a inovação sustentável e sua relação com o modelo de negócio e o desempenho em empresas familiares. O estudo de caso requer a utilização de múltiplas fontes de informação que convergem e cujos resultados se valem de proposições teóricas anteriores à coleta de dados e análise (Gil, 2008).

Para atender aos objetivos propostos foi realizada pesquisa qualitativa, e para a coleta dos dados foi realizada entrevista, observação formal e análise documental. De acordo com Yin (2015), umas das importantes fontes de informação para um estudo de caso são as entrevistas. A entrevista permite investigar fatos ocorridos, conhecer a opinião de pessoas sobre os fatos, perceber o sentimento do indivíduo em relação a algum fato, descobrir

qual foi, é, ou seria o comportamento das pessoas ou organizações, permite ainda descobrir quais fatores influenciam os pensamentos, ou ações (Lakatos & Marconi, 2010).

Neste estudo, foi realizada entrevista padronizada ou estruturada, com um roteiro previamente estabelecido. O objetivo, nesse tipo de entrevista é obter dos entrevistados respostas às mesmas perguntas e as diferenças devem surgir a partir dos respondentes e não das perguntas (Marconi & Lakatos, 2002). As entrevistas realizadas foram gravadas com a autorização dos profissionais entrevistados.

A observação direta também foi realizada. Segundo Marconi e Lakatos (2002), a observação é relevante para a pesquisa porque permite que o pesquisador identifique e obtenha provas, além de levar a um contato mais direto com a realidade, podendo evidenciar fatos que não constaram no roteiro de entrevista. Dessa forma, muitos aspectos relatados na entrevista puderam ser confirmados pela observação formal. E a análise documental vem para reforçar os resultados obtidos por meio de entrevista e observação. As fontes documentais são muito mais numerosas e diversificadas, uma vez que qualquer elemento portador de dados pode ser considerado documento (Gil, 2008). Os documentos analisado foram os sites e materiais de apresentação utilizados em palestras e feiras, notas fiscais e materiais divulgados pelo *Facebook*.

Para a condução do estudo foi utilizado roteiro de entrevista retirado de uma tese de doutorado. As empresas estudadas foram denominadas empresa Alfa e empresa Beta, tratando-se de uma indústria e um supermercado, respectivamente. As dimensões e categorias de análise da pesquisa qualitativa que embasaram a coleta de dados estão no Quadro 1.

Quadro 1
Categorias de análise e variáveis

| Categorias de Análise | Variáveis |
|---|-------------------------------------|
| Gestão estratégica da inovação sustentável | |
| Postura estratégica para a inovação sustentável | |
| Postura estratégica | – Proativa em produto/processo; |
| | Acomodativa em produto/processo; |

| | |
|--|--|
| | – Defensiva em produto/processo. |
| Práticas de inovação sustentável | |
| Adaptação dos negócios para a sociedade | – Integração entre a empresa, as comunidades locais e demais <i>stakeholders</i> para a geração de benefícios sociais e ambientais. – Mecanismos de interação da empresa com os <i>stakeholders</i> |
| Desenvolvimento de soluções sustentáveis | – Soluções sustentáveis para maximizar os benefícios para a sociedade e o ambiente. – Soluções de produtos e serviços que buscam reduzir o consumo; |

... Continua

| | |
|--|---|
| Maximização da eficiência energética, hídrica e redução das emissões | – Práticas para melhorar a eficiência energética. – Práticas para melhorar a eficiência hídrica. Práticas para reduzir as emissões da cadeia de fornecimento. |
| Criação de valor, a partir do desperdício. | – Eliminação do conceito de “resíduo”, a partir da transformação de fluxos de desperdícios existentes em contribuição útil e valiosa para outra produção. – Custos econômicos e ambientais são reduzidos por meio da reutilização de material e transformação de desperdício em valor. |
| Substituição por processos renováveis e naturais | – Inovação em produtos e processos de produção ao utilizar recursos e energia renováveis e conceber novas soluções imitando os sistemas naturais. |
| Entrega de funcionalidade ao invés de propriedade | – Alternativas para a substituição de produtos por serviços – sistema de produto-serviço (Product-Service |

| | |
|--|---|
| | System – PSS). – Ações que busquem a criação e projeção de novas necessidades sustentáveis que possam mudar o curso dos atuais estilos de vida da população. |
|--|---|

Fonte: adaptado de Kneipp et al., 2018.

Apresentação e discussão dos resultados

Os resultados a seguir serão descritos a partir de quatro categorias de análise, conforme descrito previamente. São elas: caracterização da empresa, gestão estratégica para a inovação sustentável, modelo de negócios e desempenho empresarial.

Para as entrevistas, foram selecionados profissionais com cargos estratégicos e em ambos os casos os entrevistados são sócios proprietários das respectivas empresas, possuindo formação apropriada e vasto conhecimento sobre a atividade empresarial, podendo, dessa forma, contribuir com informações de relevância para a pesquisa.

Caracterização das empresas

O quadro 2 apresenta a caracterização das empresas de forma sintetizada a fim de facilitar a visualização. Os seguintes aspectos foram considerados: tempo de atuação no mercado, localização, setor de atividades, número de funcionários, a receita operacional bruta no ano anterior, tipo de capital.

Quadro 2

Caracterização das empresas analisadas

| Características Organizacionais | Empresa Alfa | Empresa Beta |
|---------------------------------|---|------------------------|
| Ano de fundação | 1987 | 1974 |
| Localização | Frederico Westphalen (RS), Joinville (SC), Montes Claros (MG), Tauá (CE), Rio Branco (AC) | Frederico Westphalen |
| Setor de atividade | Produção com fibra de vidro e polietileno | Varejo supermercadista |

| | | |
|--|------------------------|-------------------------------|
| Número de funcionários | 450 funcionários | 77 funcionários |
| Média da receita operacional bruta nos últimos três anos | Entre 90 e 300 milhões | Entre 16 milhões e 90 milhões |
| Tipo de capital | Capital fechado | Capital fechado |
| Tipo de inovação principal | Em produto e processo | Em processo |

Fonte: Elaborado pelos autores

Ambas as empresas possuem tradição na cidade onde se localizam, atuando há 31 e 44 anos, respectivamente. Portanto, pode-se deduzir que possuem considerável maturidade de gestão, e, mesmo atuando em setores distintos (indústria e supermercado) ambas são empresas familiares o que as conferem algumas características semelhantes.

Nos últimos anos, ambas perceberam as mudanças que foram ocorrendo no mercado, no comportamento e no que a sociedade passou a adotar como prioridade. Tendo essa percepção, passaram a adaptar suas atividades para o atendimento dessas demandas. No caso da indústria, a demanda por práticas mais sustentáveis refletiu-se em inovações em produto e processo. No caso do supermercado, as principais inovações voltadas à sustentabilidade foram realizadas no âmbito de processos. Além do fato de serem empresas familiares com certa tradição no mercado regional, possuem responsabilidade por 450 funcionários, no caso da empresa Alfa e 77, no caso da empresa Beta.

É importante considerar também que os resultados que serão apresentados serão sobre empresas que deliberadamente adotaram práticas de sustentabilidade. No caso da empresa Alfa, isso fez parte de uma estratégia para manter-se competitiva no mercado, uma vez que possui uma linha de produtos voltados ao uso eficiente de água. Para a empresa Beta, a preocupação com a sustentabilidade apenas reflete seus valores, sendo que as práticas adotadas não são fruto de exigências legais

nem de busca por algum selo ou certificação.

Gestão estratégica da inovação sustentável

A gestão estratégica para inovação sustentável foi analisada a partir da postura estratégica adotada pela empresa e das práticas de sustentabilidade, conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3

Postura estratégica para inovação sustentável

| Empresa | Variáveis | Evidências |
|---------|---------------------------|---|
| Alfa | Tipo de inovação | “Claro que em termos de produtos, quase sempre são radicais” Mas afirma que existem inovações incrementais para a empresa em termos de processos também. |
| | Grau de novidade | Afirma que existem inovações radicais e incrementais. Mas quanto aos produtos, a maioria é radical. |
| | Nível de sustentabilidade | “... em termos de produto, sempre é, no nosso conceito, proativa. A gente tenta se antecipar trazendo uma tendência de mercado. Com relação ao nosso processo produtivo, aí já está mais no sentido de acomodativa e defensiva. Então, se existe uma demanda legal, a gente vai fazer alguma coisa para atender legislação, por exemplo. Mas a gente sempre tenta estar um passo a frente ou pelo menos tendo internamente o que existe de melhor em tecnologia...” |
| Beta | Tipo de inovação | “Nossa empresa busca inovar em processos”; parte documental (notas fiscais) de recolhimento de resíduos do açougue e óleo utilizado na produção da padaria. |

| | | |
|--|---------------------------|--|
| | Grau de novidade | É incremental porque adapta práticas de inovação voltadas à sustentabilidade que já existem ao seu modelo e ramo de negócio. |
| | Nível de sustentabilidade | Fica entre proativa porque toma a iniciativa em muitas inovações, não espera exigência alguma de órgãos governamentais; |

Fonte: Elaborado pelos autores

A empresa Alfa considera suas inovações em produto algumas vezes são radicais e em outras são incrementais em alguns aspectos, considerando desde a antena parabólica no início da história da empresa, passando pela caixa d'água que deixou de ser fabricada com amianto, um produto cancerígeno, e passou a ser produzida com uso de polietileno. Porém, de acordo com Beltramello, Haie-Fayle e Pilat (2013), a inovação radical voltada à sustentabilidade envolve mudanças tecnológicas no regime de uma economia, sendo um tipo de inovação complexa que envolve não apenas fatores tecnológicos, mas também diversos atores. O gestor entrevistado, também afirmou produzir na própria indústria muitas das máquinas utilizadas na produção, o que também considera inovação radical. Essas inovações apontadas na entrevista são novas para a empresa, entretanto, não são novas para o mercado.

Quanto ao nível de sustentabilidade, a empresa Alfa considera-se proativa, pois não esperara exigências de órgãos governamentais, buscando antecipar-se às tendências. Isso foi afirmado considerando os produtos voltados às práticas de sustentabilidade.

A empresa Beta Quadro considera-se uma inovadora incremental em processos e justifica isso por meio da afirmação de que adapta à sua atividade processos que já são realizados por outras empresas, como a reutilização, comercialização e reciclagem de resíduos. Quanto ao nível de sustentabilidade, concorda

que encaixa-se no conceito de proativa, porque toma a iniciativa em algumas inovações voltadas à sustentabilidade. Até porque, no ramo de varejo supermercadista, a única exigência legal, parte do município, e engloba ações ecológicas como a separação do lixo para a coleta seletiva.

Apesar de algumas hipérboles, ambas as empresas inovam de forma incremental e isso vem de encontro ao que Szekely e Strebel (2013) afirmam: que a inovação incremental envolve determinado nível de novidade em processos, operações, sistemas, modelo de negócios e pensamento e esse nível de inovação é que mais ocorre nas empresas. Além disso, por serem empresas familiares, e considerando os cinco estágios apontados por Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009) pode-se afirmar que as empresas se encontram em estágio intermediário na busca por sustentabilidade, no caso da empresa Alfa, e em estágio inicial, no caso da empresa Beta. Sendo perceptível o interesse de ambas em perpetuar essas práticas.

No Quadro 4 são apresentadas as práticas de IOS adotadas por ambas as empresas a fim de adaptar os negócios para a sociedade e o meio ambiente.

Quadro 4

Práticas de inovação sustentável – adaptação dos negócios para a sociedade e o meio ambiente

| Empresa | Variáveis | Evidências |
|---------|--|---|
| Alfa | Mecanismos de interação com stakeholders | Promove palestras e visitas para conscientizar a sociedade quanto às questões ambientais; |
| | Mecanismos de interação com a sociedade | “Um das principais ferramentas que a gente faz são palestras. A gente faz muita palestra, muitos encontros, trazendo pessoas para dentro da empresa, que sejam escolas, universidades, empresas, clientes, entidades de classe.” |
| Beta | Mecanismos de interação com stakeholders | “São parcerias com as universidades locais e com os nossos fornecedores. Um exemplo seria esse nosso projeto, o Super Kids que é a distribuição, e o acompanhamento dessas mudas distribuídas e premiando que plantou. Através de um cadastro feito na entrega das mudas, por exemplo.” |
| | Mecanismos de interação com a | - Patrocinam times de futebol de comunidades do interior, incentivando a prática de esportes; |

| | | |
|--|-----------|--|
| | sociedade | - Estabelece parcerias com cursos de engenharia florestal e ambiental da Universidade Federal, com o Projeto Super Kids, no qual distribui mudas de árvores nativas; |
|--|-----------|--|

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto aos mecanismos de interação com os stakeholders, pôde-se perceber por meio de entrevista e consulta aos materiais de apresentação da empresa Alfa que, de fato ela preocupa-se em interagir com a sociedade, incentivando seus colaboradores a participarem de entidades de classe, clubes de serviço, grupos religiosos para também levarem o nome da empresa aos lugares que frequentam. Além disso, foi possível perceber que a empresa está sempre disponível e aberta a receber alunos universitários para realização de estudos, o que é um grande diferencial. Essa empresa investe também em palestras nas comunidades onde atua, a fim de transmitir a importância de se utilizar a água, conscientizando a sociedade de que se trata de um recurso finito.

A empresa Beta também afirma manter a interação com a comunidade local por meio do estabelecimento de parcerias com universidades, patrocinando uniformes de clubes de esporte de comunidades do meio rural e estando sempre à disposição de acadêmicos para realização de estudos. Mas dentre esses exemplos, o mais emblemático é o Projeto “Super Kids”, que vem sendo realizado há dois anos, no qual a empresa Beta, em parceria com o curso de Engenharia Florestal da Universidade Federal de Santa Maria distribuiu mudas de árvores nativas às crianças, efetuando um cadastro de cada uma para acompanhamento e posterior premiação daquelas crianças que plantaram, de fato, a árvore.

Esses resultados corroboram com o que Doluca et al. (2018) afirmam sobre as empresas familiares: elas buscam investir em ações que reflitam na sociedade e no meio ambiente porque têm uma elevada preocupação com sua imagem e reputação além de uma grande orientação a ações de

longo prazo. Além disso, trazem em seu estudo que as empresas familiares, apesar de investirem menos recursos nessas ações, conseguem extrair benefícios maiores delas, quando comparado com outras empresas.

No Quadro 5 serão apresentadas as informações referentes ao desenvolvimento de soluções sustentáveis e incentivo à suficiência.

Quadro 5
Informações referentes ao desenvolvimento de soluções sustentáveis e incentivo à suficiência

| Empresa | Variáveis | Evidências |
|---------|------------------------------------|--|
| Alfa | Soluções sustentáveis em produtos | “... quando uma pessoa coloca lá os sistemas de captação de água de chuva, está sendo verde, ecológico, pensando no meio ambiente, pensando que a água da companhia de saneamento não vai ser usada. Então, um consumo menor para a sociedade como um todo...”. - Projeto e fabricação de estações de tratamento de água. “Então são produtos que as pessoas têm a percepção real que eles vão sair ganhando com isso. E efetivamente saem.” |
| | Soluções sustentáveis em processos | “Nós sempre estamos pensando em fazer as mesmas coisas com menos recursos ou fazer mais com os recursos que nós temos.” “A gente vai desenvolvendo nossas técnicas para reduzir desperdícios, reduzir tempo de processos” |
| Beta | Soluções sustentáveis em processos | “A sociedade apoiamos por meio de doações financeiras e de produtos quando solicitado, e o meio ambiente através das práticas de separação de lixo, venda de resíduos, tratamento de esgoto, entre outras.” Reutilização de caixas de papelão para empacotar mercadorias e distribuição de sacolas retornáveis |

Fonte: Elaborado pelos autores

Na empresa Alfa, consideram que o

desenvolvimento sustentável e o incentivo à suficiência estão intimamente ligados ao que oferecem como valor em seus produtos. Afirmam que analisam os benefícios que os produtos que elaboram irão gerar à comunidade. Possuem políticas de gestão ambiental em suas unidades tanto para atender à legislação quanto para buscar técnicas de melhoria contínua nos processos, reutilizando recursos e destinando à reciclagem aquilo que não pode ser reutilizado. No próprio site e material de apresentação da empresa é expressa a preocupação com o meio ambiente e a sustentabilidade. Em seu projeto Água para Todos, em parceria com o governo federal, no nordeste brasileiro, a empresa apresenta que sua missão é “atuar com soluções ambientais na sobrevivência humana, convictos de que onde houver água, haverá vida.”. Nesse mesmo material são apresentados infográficos demonstrando o consumo de água potável nos itens alimentícios do cotidiano, quantidade de água potável disponível no planeta, incentivando um consumo mais consciente da água e visando demonstrar a importância dos produtos que comercializa para utilização mais eficiente (por exemplo, cisternas e sistemas de tratamento).

Em um trecho desse material consta que, a empresa está engajada com o projeto Água para Todos desde 2014, demonstrando responsabilidade social e como seus produtos e soluções inovadoras podem impactar de maneira positiva na vida das pessoas. Para tanto, os gestores resolveram conhecer a realidade do povo nordestino, produzindo um documentário sobre a vida no nordeste brasileiro.

Enquanto isso, na empresa Beta, não existe a busca por soluções sustentáveis em seus produtos por tratar-se de varejo. Mas o gestor demonstra grande interesse em desenvolver processos que tornem a atividade econômica menos impactante ao meio ambiente e à sociedade. Frequentemente realiza doações financeiras a escolas e times de futebol de comunidades rurais, além de incluir em sua rotina a separação da parte do lixo que não

pode ser comercializado para a coleta seletiva. Ou seja, há grande preocupação em se reduzir o desperdício nos processos e eliminar resíduos. A empresa Beta também envolve seus funcionários estimulando-os a utilizar menos sacolas plásticas, substituindo por caixas de papelão durante o processo de embalagem das compras e distribui aos clientes, periodicamente, sacolas retornáveis. Porém, a conscientização dos funcionários se limita a isso, não existem maiores treinamentos nesse sentido.

Conforme o que afirma Bocken, Short, et al. (2014), as empresas buscam desenvolver ações sustentáveis a fim de gerar benefícios para a comunidade e o meio ambiente. Entretanto, essas ações, no caso na empresa Beta não são divulgadas por meio de mídias e, portanto, grande parte da sociedade local acaba não percebendo essas ações.

No quadro 6, serão apresentadas ações de busca pela maximização da eficiência energética, hídrica e redução das emissões.

Quadro 6
Maximização da eficiência energética, hídrica e redução das emissões

| Empresas | Variáveis | Evidências |
|----------|---|---|
| Alfa | Eficiência energética | - Busca utilizar iluminação natural e lâmpadas de baixo consumo, como as de led. |
| | Eficiência hídrica | - Utiliza água da chuva e trata o esgoto “...nós temos sistemas que eles tratam até 99% do esgoto gerado. Então nesses casos aí a gente tem condição de reuso dessa água; ” “o que a gente tenta é nos usos possíveis fazer a utilização de água de chuva.”. |
| | Redução de emissões da cadeia de fornecimento | “... A gente faz um monitoramento assim, junto aos fornecedores, né. Mas nós não temos uma política clara de exclusividade de fornecimento de alguém que tenha algum tipo de selo, credenciamento e tal. A gente não chega nesse nível e de novo, o que a gente faz é tentar, de maneira indireta incentivar ações.”. |

| | | |
|------|---|---|
| Beta | Eficiência energética | <ul style="list-style-type: none"> – Utiliza somente lâmpadas de led; – Possui gerador movido a diesel para utilizar nos horários de pico no preço da energia elétrica; |
| | Eficiência hídrica | “... as torneiras do açougue e padaria, são torneiras com sensor e com pedal. E temos também a captação de água da chuva que é utilizada nos banheiros e para fazer a limpeza da empresa.”. |
| | Controle das emissões da cadeia de fornecimento | “Nós não temos um controle rigoroso das práticas de sustentabilidade dos nossos fornecedores.” - Buscam fornecedores que façam logística reversa no caso de pilhas e lâmpadas. |

Fonte: Elaborado pelos autores

No que tange à busca eficiência energética, a empresa Alfa planejou seus pavilhões para obter o máximo da iluminação natural além de trocar as lâmpadas convencionais por lâmpadas de led e monitores comuns por outros de menor consumo. Entretanto, poucas medidas puderam ser percebidas além dessas. Quanto à eficiência hídrica, o gestor afirma que comercializam e utilizam sistemas que tratam até 99% do esgoto gerado. A prática que implementaram na empresa no sentido de aumentar a eficiência dos recursos hídrico é a utilização de água da chuva, que é captada por cisternas que são produzidas na própria empresa, o que pôde ser constatado na observação. Quanto à água utilizada na produção, foi relatado que ela não é eliminada com resíduos e por isso pode voltar para o meio ambiente.

Quanto à redução das emissões da cadeia de fornecimento, tanto na empresa Alfa quanto na Beta, não existe um controle efetivo. Durante a entrevista, o gestor da empresa Alfa afirmou que busca uma integração com outros elos da cadeia no sentido de buscar melhores práticas e tecnologias para utilização de insumos de forma mais eficientes. Porém, não

existe um controle sobre as práticas de sustentabilidade dos fornecedores.

Quanto à empresa Beta, ela busca aumentar a eficiência energética por meio de um gerador movido a óleo diesel para diminuir o custo da energia em horários de pico no valor da energia. Esta é uma medida que gera resultados econômicos no curto prazo. Porém, promove maior prejuízo ao meio ambiente e isso é reconhecido pela empresa, que afirma existir um projeto para que nas novas instalações da empresa sejam utilizados painéis solares a fim de diminuir o valor gasto com energia elétrica e também o impacto ambiental.

No que se refere à eficiência hídrica a empresa apresenta grandes preocupações, pois vê a água como um importante recurso. Por isso, possui cisterna para captação de água da chuva que é posteriormente utilizada na limpeza do supermercado e nas descargas dos sanitários do estabelecimento. Na cadeia de suprimento, as ações limitam-se à relação com fornecedores que realizem logística reversa, recolhendo lâmpadas e pilhas que os consumidores trazem até a empresa após o uso.

Pode-se perceber, então, que ambas as empresas buscam realizar medidas que aumentem a eficiência energética, hídrica e reduzam a emissões da cadeia de alguma forma, mesmo que, no caso da cadeia, ainda sejam medidas pequenas, fazem com que essas empresas se destaquem por isso, uma vez que na região estas não são práticas comuns entre as empresas familiares. E como Nidumolu *et al.* (2009) afirmam, muitas empresas acreditam que as medidas em busca da sustentabilidade ambiental irão diminuir sua competitividade e corroer seus resultados financeiros. Entretanto, as empresas, para obterem benefícios devem buscar o aumento da eficiência em toda a sua cadeia de valor, o que ainda não ocorre com as empresas em questão.

A seguir, no Quadro 7, serão apresentadas informações concernentes à criação de valor a partir do desperdício.

Quadro 7

Criação de valor a partir do desperdício

| Empresas | Variáveis | Evidências |
|-----------------|------------------|-------------------|
| Alfa | Gerenciamento | “Tenta sempre |

| | | |
|------|--|--|
| | de resíduos | desenvolver ferramentas e novas rotinas de trabalho para minimizar resíduos. Tudo aquilo que é possível ser reciclado, é reciclado.” “... a gente tem um controle muito rigoroso para que as pessoas não descartem o EPI caso não seja necessário... porque é um resíduo não reciclável.” |
| | Redução de custos por meio de reutilização e eliminação do desperdício | “Nós temos papéis, metais, que são reciclados”. “Também são formas que nós encontramos de minimizar o desperdício”. |
| Beta | Gerenciamento de resíduos | <ul style="list-style-type: none"> - Recicla papel e plástico; - “Tem uma empresa que recolhe e tem um valor financeiro para a empresa desses produtos que ela leva. Também temos o óleo vegetal que é usado na padaria, ele é embalado e tem outra empresa que recolhe”. - Existe recolhimento de resíduos do açougue por uma empresa especializada; - Possui sistema de tratamento do esgoto sanitário e de produção que filtra até 80% das impurezas; |
| | Redução de custos por meio de reutilização e eliminação do desperdício | - Busca reutilizar recursos hídricos e materiais de embalagem; |

Fonte: Elaborado pelos autores

Quando se fala em criação de valor a partir do desperdício, a empresa Alfa, afirma sempre buscar desenvolver ferramentas e novas rotinas de trabalho a fim de minimizar os resíduos da produção, reciclando tanto quanto possível. O

gestor entrevistado afirma ter muito cuidado com a utilização de EPIs (Equipamentos de Proteção Individual), monitorando seu uso e também o seu descarte. Por se tratar de materiais de difícil reciclagem, a empresa busca a melhor forma de prolongar a vida útil dos equipamentos e cuida do descarte dos mesmos. Foi exposto ainda, a dificuldade de se reutilizar resíduos de fibra de vidro, uma vez que envolve processos químicos e que apresenta poucas opções de reutilização, inviabilizando o reuso por parte da empresa. Foi relatado ainda que há alguns anos a empresa realizou investimentos para tentar reciclar e reutilizar esse resíduo, porém triplicou a demanda por energia e chagaram a um nível de reutilização muito baixo, que inviabilizou financeiramente o valor investido, demonstrando a importância do aspecto econômico da sustentabilidade.

A empresa Beta vende para uma empresa de reciclagem todo o papel e plástico utilizado na empresa. O óleo para fritura utilizado nos processos da padaria é também revendido para uma indústria de sabão, assim como os resíduos do açougue que são vendidos a uma indústria de ração animal. Como foi comentado anteriormente, toda a água expelida pelo esgoto do supermercado também passa por uma estação de tratamento que a devolve ao meio ambiente livre de 80% dos poluentes. O supermercado tem, ainda, uma política de diminuição no uso de sacolas plásticas, e sempre tenta induzir os clientes a utilizarem sacolas retornáveis ou caixas de papelão. Dessa forma, a empresa obtém ganhos financeiros, uma vez que revende os materiais que seriam descartados em lixo comum.

Segundo Nidumolu et al. (2009), o objetivo inicial das empresas, quando buscam adequar-se a um viés mais sustentável é melhorar a sua imagem, porém, grande parte das empresas acabam reduzindo custos e até criando novos negócios.

No quadro 8, será tratado sobre a substituição por processos renováveis e naturais.

Quadro 8

Substituição por processos renováveis

| Empresas | Variáveis | Evidências |
|----------|------------------------|------------------------------------|
| Alfa | Inovação em produtos e | - Não conhece tecnologia que possa |

| | | |
|------|--|--|
| | processos concebendo novas soluções | oferecer novas soluções mais sustentáveis para o processo produtivo. |
| Beta | Inovação em produtos e processos concebendo novas soluções | - Pretende, em breve instalar placas de energia fotovoltaica. |

Fonte: Elaborado pelos autores

A empresa Alfa não considera possível, até o momento, substituir as fontes utilizadas por processos renováveis e naturais. Durante a entrevista foi afirmado que as tecnologias renováveis disponíveis até o momento não são compatíveis com os processos produtivos da empresa. Ou seja, para muitos processos, a empresa não vê como alternativas a utilização de energia renovável, o profissional da empresa Alfa relatou ainda que muitas práticas de reciclagem e reutilização estão em vigor, porém, outras tantas foram iniciadas e não foram levadas adiante pelo fato de não serem sustentáveis economicamente (demandavam muita energia). Em visita à empresa foi possível visualizar os investimentos em cisternas para captação de água da chuva, além de iluminação natural desde os pavilhões de produção até a área administrativa.

Para a empresa Beta, essa questão da utilização de energias renováveis se apresenta como algo mais factível. Inclusive, como mencionado, o supermercado já possui o projeto de instalação dos painéis solares em sua nova loja e considera como uma questão importante na busca por diminuir os impactos ambientais do empreendimento.

As práticas de exploração sustentável de uma atividade econômica são enfatizadas pela necessidade que as empresas possuem de continuamente realizarem melhorias incrementais para reduzir custos por meio de eficiência material e energética (Maletic, Maletic, *et al.*, 2018). Também vai de encontro com o que Bocken, Short, *et al.* (2014) preconizam sobre a necessidade de se buscar a redução dos impactos ambientais por meio da

identificação das limitações de recursos ligados aos recursos não renováveis e sistemas de produção atuais.

No Quadro 9, será tratado sobre a entrega de funcionalidade das empresas ao invés da venda de propriedade.

Quadro 9

Entrega de funcionalidade ao invés de propriedade

| Empresas | Variáveis | Evidências |
|----------|---|--|
| Alfa | Parceria público-privada e com clientes | “Nós não temos agido nessa linha, mas os nossos clientes podem fazer isso.” - A empresa vende para outras empresas que estabelecem parcerias-público privada. |
| | Criação e projeção de novas necessidades sustentáveis | “... há um tempo atrás e mesmo hoje ainda, em muitas regiões não existe tratamento de esgoto. É uma deficiência, né? Existe uma lacuna muito grande aí.”. |
| Beta | Voltada apenas para a comercialização de produtos | Trata-se de um supermercado. Portanto, apenas comercializa. |
| | Incentivo à sustentabilidade | “A nossa empresa busca incentivar os nossos clientes e fornecedores nessa prática sustentável. Trazendo benefícios, não só para o meio ambiente, mas para toda a sociedade.” |

Fonte: Elaborado pelos autores

Com base nas informações coletadas pode-se dizer que a empresa Alfa busca entregar funcionalidades por meio de parcerias público-privadas e também por meio de parcerias com os clientes que revendem, por exemplo, estações de tratamento de esgoto. No caso da linha de cisternas e sistemas de tratamento de esgoto, possui um setor de engenharia que faz projetos sob demanda, mas não chega a substituir produtos por serviços. Quanto às ações que busquem a criação e projeção de novas

necessidades sustentáveis que possam influenciar o curso dos atuais estilos de vida da população, o gestor entrevistado considera que a empresa possui sim, ações que visam este feito. Sua justificativa é que na área ambiental existe muito ainda a ser explorado no sentido de conscientizar as comunidades sobre a importância de se coletar e utilizar água da chuva e tratar o esgoto antes de liberar de volta ao meio ambiente.

O profissional considera ainda que a empresa tem avançado muito nesse sentido da conscientização e isso tem mudado a atitude das pessoas. A empresa também incentiva o uso do biodigestor (outro produto produzido pela empresa) que permite gerar energia limpa.

No caso da empresa Beta, o profissional entrevistado não considera que a substituição de produtos por serviços, propriedade por funcionalidade, seja algo factível no caso do varejo supermercadista, uma vez que o único serviço prestado é na venda e entrega de produtos ao cliente. Quanto às ações que visam à criação e projeção de novas necessidades sustentáveis, foi considerado que a empresa tem algumas atitudes no sentido de conscientizar clientes e colaboradores acerca da importância de se adotar práticas que beneficiem a sociedade e o meio ambiente. Entretanto, não cria, de fato, novas necessidades.

De acordo com Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009), o sistema de produto-serviço (Product-Service System – PPS), possui algumas limitações pois apenas atenua os impactos negativos das inovações em produto. Entretanto, hoje, as estruturas necessárias para se manter um estilo de vida são as maiores ameaças à sustentabilidade, e desafiando o estilo de vida atual e as formas de satisfazer as necessidades dos clientes, esse tipo de inovação tem potencial para trazer melhoras significativas nos resultados da sustentabilidade por desenvolver soluções alternativas, sem utilização de novos recursos e, ainda assim, atender às necessidades dos

clientes.

No quadro 10, algumas variáveis acerca da adoção do papel de liderança serão expostas.

Quadro 10
Papel da liderança na empresa

| Empresas | Variáveis | Evidências |
|----------|---|---|
| Alfa | Postura adotada | - Adota postura de liderança; |
| | Cuidado com a saúde dos colaboradores | - Considera crucial o cuidado com segurança e medicina do trabalho; |
| Beta | Postura adotada | - Adota postura de seguidora; |
| | Cuidado com a saúde de colaboradores | “... a empresa possui plano de saúde, seguro de vida... nós fornecemos também e monitoramos o uso dos EPIs, temos ergonomia no nosso trabalho também. E buscamos sempre ter um ambiente saudável.”. |
| | Parceria com fornecedores para realizar projetos sustentáveis | - Busca o apoio de fornecedores e parceria com instituições de ensino na implantação de projetos ambientais; |

Fonte: Elaborado pelos autores

A postura adotada pela empresa Alfa considera ter uma postura de liderança em 80% do seu tempo de existência no que tange às práticas para garantir o bem-estar das partes interessadas, buscando agregar valor social a seus produtos, mostrando-se sempre muito preocupada com a saúde de seus colaboradores, investindo em segurança do trabalho, saúde ocupacional e acompanhamento psicológico. Durante a entrevista também foi possível perceber extrema preocupação em garantir a qualidade técnica dos produtos, principalmente aqueles relacionados ao armazenamento de água, para que não soltem resíduos (realizando análises internas e externas, para aferir essas características).

Enquanto isso, se pode perceber que a empresa Beta também apresenta grande preocupação com a qualidade de vida de seus colaboradores, relatando oferecer planos de saúde e seguro de vida, além de um rigoroso cuidado com a ergonomia e monitoramento quanto ao uso de EPIs

(Equipamentos de Proteção Individual) pelos funcionários do setor do açougue e padaria, oferecendo treinamentos constantemente.

Grande parte dessas medidas é exigida pela legislação trabalhista, portanto, não são ações voluntárias da empresa. O que é considerado um diferencial pelo gestor é o fato de ser uma empresa familiar e buscar oferecer sempre um ambiente acolhedor, tanto a colaboradores quanto aos clientes, tendo como principais valores a ética e o total respeito à diversidade, não tolerando tipo algum de discriminação. Essa empresa orgulha-se por ter mais de 70% do seu quadro de funcionários, pessoas com mais de 10 anos de empresa e dentro desses 70% muitos com mais de 30 anos na função.

De acordo com Seuring e Müller (2014), a busca por maior cuidado com os *stakeholders* é o que motiva um negócio a objetivar a sustentabilidade. Dentre os *stakeholders*, os clientes seriam os de maior relevância porque nenhuma inovação em produto ou serviço tem valor se não for aceito pelo cliente, seguido pelas exigências dos órgãos governamentais, no caso do estudo, no que se refere à segurança no trabalho.

A seguir, será discorrido sobre as características do modelo de negócio de ambas as empresas.

Modelo de negócios

Os quadros 11, 12, 13, 14 e 15 trataram de aspectos pertinentes ao modelo de negócio das empresas considerando sua proposição de valor, grau de modificação do modelo de negócio com vistas à sustentabilidade, relação com a cadeia de suprimentos, relacionamento com clientes, modelo financeiro e desempenho empresarial.

Quadro 11

Proposição de valor da empresa

| Empresas | Variáveis | Evidências |
|----------|------------------------|--|
| Alfa | Definição do modelo de | - Promover produtos sustentáveis e que melhorem a qualidade de |

| | | |
|------|--------------------------------|--|
| | negócio | vida das pessoas; “a própria visão da empresa, está nesse sentido, que é atuar com soluções ambientais na sobrevivência humana convictos de que onde houver água, haverá vida.”. |
| | Proposição de valor | - Possui foco no cliente e no resultado; “Esse comprometimento também é com as comunidades em que nós estamos inseridos e com o próprio meio ambiente. Então está bem alinhado.”. |
| Beta | Definição do modelo de negócio | - Busca oferecer um ambiente diferenciado para clientes e colaboradores pelo fato de ser uma empresa familiar; “Tratando todos eles como se fosse uma família...”. |
| | Proposição de valor | - Atender prontamente às demandas dos clientes, priorizando a ética e o respeito à diversidade; |

Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto à proposição de valor da empresa em seu modelo de negócio, a Alfa, afirma que tem como princípio norteador promover produtos sustentáveis que gerem bem-estar e qualidade de vida aos clientes (essa ideia está incutida na visão da empresa). Foi também reafirmado que a empresa está sempre buscando beneficiar a comunidade.

No que diz respeito à empresa Beta, esta reafirma a questão de ser uma empresa familiar e que busca tratar clientes e colaboradores de forma acolhedora, ética e respeitosa, construindo um ambiente agradável a todos. Além disso, tem a ideia de que a geração de valor financeiro na empresa deve se refletir em bem-estar para a sociedade com a qual se relaciona.

Este resultado corrobora com alguns autores como Berrone, Cruz, *et al.* (2010) e Block e Wagner, (2014) que expuseram em alguns estudos que as empresas familiares se mostraram mais preocupadas com objetivos não financeiros como identidade, longevidade, preservação de recursos e também de uma imagem positiva relacionada à sua reputação. Essas prioridades levariam essas empresas a adotar um modelo de negócios que daria mais importância às questões sociais e aos stakeholders.

No Quadro 12, será analisado o grau de modificação do modelo de negócios.

Quadro 12

Grau de modificação do modelo de negócios

| Empresas | Variáveis | Evidências |
|----------|------------------------------------|---|
| Alfa | Diferentes ciclos de produção | - Já realizou mudanças no modelo de negócios ao longo da história da empresa. “Então a empresa foi se reinventando nesse momento todo.”. |
| Beta | Sem inovação no modelo de negócio, | - Nunca chegou a mudar seu modelo de negócios. |

| | | |
|--|--------------------------------------|--|
| | mas a sustentabilidade foi incluída. | Apenas incluiu práticas de sustentabilidade que antes não realizava. |
|--|--------------------------------------|--|

Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto ao grau de modificação do modelo de negócio, a empresa Alfa passou por algumas mudanças ao longo dos anos, passando por diferentes ciclos. Como a empresa começou fabricando e comercializando antenas parabólicas, passando o foco para caixa d'água e depois para o tratamento de efluentes com vistas à sustentabilidade, essa mudança torna-se bastante perceptível, pois o modo de agregação de valor foi sendo modificado.

Na empresa Beta, não houve modificação do modelo de negócios ao agregar a preocupação e as inovações sustentáveis. O gestor afirmou que as preocupações com as questões sustentáveis corroboram com modelo proposto pela empresa e que ocorreram adaptações e melhorias nesse sentido.

A empresa Beta destoa um pouco do que Schaltegger, Lüdeke-Freud e Hansen (2012) preconizam. Esses autores afirmam que a orientação dos negócios para a sustentabilidade, exige uma contínua adaptação ou até mesmo uma mudança radical no modelo de negócio da empresa, e essa mudança radical só pôde ser percebida no caso da empresa Alfa.

No Quadro 13, é tratado a respeito da cadeia de suprimentos e sua gestão sustentável.

Quadro 13

Gestão de uma cadeia de suprimentos sustentável

| Empresas | Variáveis | Evidências |
|----------|---|--|
| Alfa | Sustentabilidade na cadeia de suprimentos | "... a gente procura estar conectado com bons fornecedores" "e como a Bakof, tem uma posição de destaque no mercado, ela também não tem como fornecedor, assim, qualquer fornecedor. Ela geralmente está conectada com os principais fornecedores a nível de Brasil e a nível de mundo. Então são empresas também que estão bem conectadas com a questão de sustentabilidade ambiental..." |
| Beta | Sustentabilidade na cadeia de suprimentos | - Não possui um controle das práticas de sustentabilidade dos fornecedores, a não ser no caso de pilhas e lâmpadas; |

Fonte: Elaborado pelos autores

A empresa Alfa, quando questionada a respeito da gestão sustentável da cadeia de suprimentos, afirmou que procura estar conectada a fornecedores que demonstrem boa índole e no mínimo atendam aos requisitos legais de gestão ambiental, e, que por ter uma posição de destaque, mantém relações comerciais com os principais fornecedores do ramo a nível nacional e internacional e considera que, normalmente, essas empresas demonstram preocupação com as questões de sustentabilidade social e ambiental, ou no mínimo atendem rigorosamente às exigências de órgãos governamentais.

Na empresa Beta, não existe qualquer tipo de gestão da

cadeia de suprimentos, mesmo porque depende muito de alguns fornecedores e esta não vê maneiras de exigir a adoção de processos mais sustentáveis. Porém, relata ser mais seletiva com os fornecedores no caso do fornecimento de pilhas e lâmpadas, como foi relatado, além de priorizar produtores locais na compra de carne, frutas, legumes e hortaliças.

Em relação à cadeia de suprimentos, Boons e Lüdeke-Freund (2013), salientam o papel dos fornecedores na gestão sustentável da cadeia, e as empresas em questão ainda necessitam evoluir nesse sentido para que possam fazer parte de uma cadeia sustentável.

No quadro 14 será avaliado relacionamento com os clientes com base nos desafios da sustentabilidade.

Quadro 14

Relacionamento com os clientes

| Empresas | Variáveis | Evidências |
|----------|---|---|
| Alfa | Buscam incutir nos clientes a importância da sustentabilidade | "Acho que a maior relação mesmo que nós temos é no sentido de conscientização através das palestras e encontros que nós promovemos...". "Nós estamos, na verdade, plantando lá, uma sementinha de sustentabilidade. Porque logicamente está ligado ao nosso produto." |
| Beta | Projetos incentivando atitudes sustentáveis | "Seria um dos casos, seria o projeto Super Kids, que é com as crianças tentando incentivar elas na prática da sustentabilidade, plantando árvores nativas, mantendo elas e premiando essas crianças." |

Fonte: Elaborado pelos autores

A empresa Alfa relata que busca conscientizar seus clientes quanto à importância da sustentabilidade, demonstrando as vantagens de se ter um estilo de vida com vista ao uso consciente dos recursos pelo fato de venderem produtos que representam soluções para que as atividades agrídam menos o meio ambiente. Na empresa Beta foi lembrado o Projeto Super Kids que visa engajar crianças no plantio de árvores nativas, estimulando uma preocupação maior com o meio ambiente, o que denota que não existe tanto empenho nesta questão talvez pelo fato de não trazer resultados financeiros diretos como no caso da empresa Alfa.

Novamente, Boons e Lüdeke-Freund (2013) reafirmam a importância de se envolver os clientes nas práticas sustentáveis da empresa e na busca de um consumo mais consciente.

No quadro 15, foi exposto o que foi colhido de informações a respeito do modelo financeiro das empresas em questão.

Quadro 15

Modelo financeiro

| Empresas | Variáveis | Evidências |
|----------|---|---|
| Alfa | Modelo financeiro para valorizar as pessoas | "Nós temos uma política de valorização das pessoas, de promoção interna. Pelo fato de nós termos unidades em áreas diferentes em outros estados, permite também a mobilidade das pessoas, o |

| | | |
|------|---|--|
| | | próprio crescimento profissional. ”. - Sistemas de gestão de salários e benefícios; - Promoção de treinamento e capacitação |
| Alfa | Modelo financeiro como responsável pelos impactos ecológicos e sociais na empresa | “... como eu comentei nos últimos dez anos... a gente tem destinado um bom orçamento para essa área.” |
| Beta | Modelo financeiro contempla a sustentabilidade | - Oferece seguro de vida e plano de saúde a fim de motivar funcionários. “E no caso ali da seleção e classificação do papel e do plástico também [...] a empresa obtém retorno através da venda desse produto, ele traz um retorno financeiro para a empresa.” |
| | Retorno financeiro incentiva ações de sustentabilidade social e ambiental | “... financeiramente, ele só traz benefício para empresa, né. Então esses projetos ambientais: o projeto Super Kids, o projeto da separação do lixo, faz com que o nosso cliente veja com bons olhos a nossa empresa. Então isso nos traz um retorno financeiro bom também.” |

Fonte: Elaborado pelos autores

No caso do modelo financeiro, a empresa Alfa considera que este é voltado para a valorização das pessoas, por meio de subsídios no transporte e na alimentação, também sendo responsável pelo financiamento de medidas que impactam positivamente as questões socioambientais. Os argumentos apresentados são que a empresa possui uma política de valorização das pessoas, por realizar uma gestão cuidadosa de salários e benefícios, além de direcionar um grande volume de recursos para conscientização da importância de ações sustentáveis.

No caso da empresa Beta, o seu modelo financeiro também é bastante voltado às questões sociais e ambientais, pois considera como um investimento ações como o Projeto Super Kids, o recolhimento de lâmpadas e pilhas, e comercialização de resíduos para a reciclagem, porque isso gera uma renda, enquanto melhora a imagem da empresa.

Esse modelo financeiro que visa uma distribuição adequada de custos e benefícios econômicos entre as partes interessadas corrobora novamente com o estudo de Boons e Lüdeke-Freund (2013), onde afirmam que o modelo financeiro precisa demonstrar que custos e benefícios econômicos estão sendo adequadamente distribuídos entre os agentes envolvidos no negócio.

No quadro 16, será discorrido acerca do desempenho empresarial.

Quadro 16
Desempenho empresarial

| Empresas | Variáveis | Evidências |
|----------|---|--|
| Alfa | Desempenho financeiro | “Dentro dos padrões do nosso segmento.” |
| | Desempenho inovador | Considera nota 8; |
| | Desempenho de produção | “Bem elevado. [...] na verdade é o cerne da nossa atividade, a gente está todos os dias reinventando, analisando indicadores, propondo melhorias.” |
| | Desempenho de mercado | - Pesquisas de revistas especializadas apontam um bom desempenho de mercado. “... tem uma participação significativa de mercado somos líderes no Sul do Brasil no segmento de caixa d'água[...]. E somos a segunda empresa a nível de Brasil no segmento de caixa d'água. Não atendíamos o Nordeste do país, em 2014 começamos a atuar naquela região lá e a partir daí se pode dizer que a gente atua a nível nacional.” |
| Beta | Desempenho financeiro | “... eu acho que a nossa empresa [...] está dentro da média dentro da nossa região. [...] Acho que está bom.” |
| | Constante busca por inovação | - Busca inovações de processo, visando o melhor atendimento ao cliente; - Essas inovações são novas para a empresa, não para o mercado; |
| | Desempenho de produção | - Considera o desempenho financeiro muito bom; |
| | Desempenho de mercado indicado por meio de pesquisas de marketing | - Realiza pesquisas de marketing para verificar o desempenho de mercado; “... considerando uma realidade regional, nossa empresa, hoje, através de pesquisas feitas junto de nossos clientes, na nossa cidade, na região a empresa é uma das líderes no segmento de supermercado...” |

Fonte: Elaborado pelos autores

Na empresa Alfa, foi relatado um desempenho financeiro dentro dos padrões do segmento, ou seja, “conforme o projetado”. O que confirma o zelo com as questões de sustentabilidade econômica das práticas que adota. Na questão sobre inovação, o gestor afirmou que numa escala de 0 a 10 a empresa estaria em 8, tendo em vista que esta sempre apresentou muitas inovações a nível regional. Quanto a desempenho de produção e de mercado, o profissional entrevistado considerou que ambas estão intimamente ligadas, pois se trata de uma indústria e que considerando os relatórios financeiros e pesquisas realizadas por revistas da área, está demonstrado que a empresa está

tendo um desempenho acima da média de seus concorrentes.

Quanto à empresa Beta, no que se refere a desempenho financeiro, considera que, com base nas projeções que realiza e indicadores que analisa, encontra-se na média para a região e o estado no seu segmento. No que diz respeito à inovação, foi relatado que a empresa busca estar sempre se adaptando para expandir sua capacidade de atender às demandas dos clientes. Quanto ao desempenho de produção, apesar de não se tratar de uma indústria, o gestor afirmou que sempre se faz um cálculo no qual se considera o número de colaboradores em relação ao valor financeiro gerado pela empresa. E, por fim, quanto ao desempenho de marketing, considera a realidade regional e pesquisas de marketing que a empresa realizou, alegando, com base nisso, que possui um desempenho elevado no segmento de varejo supermercadista.

No que se refere ao desempenho empresarial, o estudo de Aguilera-Caracuel e Ortiz de-Mandojana (2013) mostra que empresas que inovam com vistas à sustentabilidade, muitas vezes não têm grandes melhoras no desempenho financeiro se comparado a empresas que não o fazem, principalmente pela questão dos custos. Contudo, ainda segundo os autores, a inovação sustentável tem capacidade para melhorar potencialmente o desempenho financeiro de uma empresa, e esse efeito requer persistência, pois pode levar algum tempo para que possa ser visto de forma concreta nos relatórios, uma vez que exige alguns investimentos iniciais. Além disso, é possível perceber que a economia de energia, redução da poluição e reciclagem de resíduos, potencializam os resultados financeiros positivos no longo prazo (Aguilera-Caracuel & Ortiz de-Mandojana, 2013).

Considerações finais

A partir da análise realizada nas empresas familiares em questão, pode-se perceber que ambas possuem uma postura proativa no que tange às questões da sustentabilidade, pois buscam estar um passo à frente das exigências governamentais. Dessa forma, pode-se inferir que essas empresas familiares, apesar terem levado certo tempo para atentarem-se às questões da sustentabilidade, tendem a ser menos voláteis e obter maior continuidade nessas atividades de IOS, porque mesmo sendo avessas ao risco, apresentam grande preocupação com a imagem que passam para a sociedade. E mesmo sendo incrementais, não se pode negar a importância das práticas adotadas por essas empresas, principalmente quando se leva em conta o fator tempo (Rezende et al., 2019).

As empresas analisadas não possuem gestão ambiental corporativa nem algum selo que comprovem a sua busca pela sustentabilidade por meio de inovações incrementais, entretanto essa preocupação com as questões do *Triple Bottom Line* (economia, pessoas e meio ambiente), apresentadas por Elkington (1994) podem ser comprovadas por meio de suas ações, mesmo que de forma muito elementar ainda, uma vez que estão em um estágio inicial. Denota-se também que os gestores, apesar de valorizarem ações socioambientais, priorizam aquelas que geram retorno no curto prazo, possivelmente porque temem ter que arcar com prejuízos econômicos advindo destas ações.

Ao contrário da empresa Alfa, a empresa Beta, não explora as práticas de inovação sustentável na área de marketing da empresa, algo que poderia ser feito pela empresa,

sendo que vem realizando inúmeros investimentos para reduzir seu impacto ecológico, destoando dos demais supermercados da região, e que os consumidores estão cada vez mais valorizando este tipo de prática.

Quanto à adaptação dos negócios para a sociedade pode ser considerado influente o fato de estarem localizadas em cidades pequenas. No caso da empresa Alfa, que possui sede em outros estados, talvez esse não seja um fator tão impactante, mas para a empresa Beta é de extrema importância estar integrada e impactando positivamente na sociedade onde atua (até mesmo em nível de microrregião). Por meio de uma análise do que foi relatado na entrevista e da realidade em que estão inseridas, talvez essa questão social impacte mais na imagem e reputação das empresas do que a questão ecológica. As contribuições nas questões sociais se mostraram muito visíveis em relação à conscientização dos clientes acerca do cuidado com o meio ambiente, principalmente na Alfa, e também com apoio pecuniário ao esporte e escolas em pequenas comunidades do meio rural, no caso da Beta.

Na empresa Beta os investimentos em soluções que minimizam os impactos ambientais e promovem a reutilização de recursos são altos. Porém essa empresa relata que sempre houve ganho financeiro, ou seja, as empresas não mantêm soluções ou não inovam em prol do meio ambiente e a sociedade caso essas atitudes não representem uma sustentabilidade econômica também. De acordo com Wagner (2010), as ações relacionadas à questão ambiental impactam diretamente no desempenho econômico da empresa enquanto às ações voltadas à sustentabilidade social, impactam mais na questão da imagem do que em resultados financeiros.

As ações para maximização da eficiência energética e hídrica foram apresentadas pelas empresas familiares com grande ênfase. Quanto à eficiência hídrica as empresas relataram terem ações como captação de água da chuva e utilização dessa reserva em banheiros e limpeza geral. Porém, no que tange à energia, pouco foi realizado além da utilização de lâmpadas e monitores que demandam menos energia. Este é outro ponto que comprova a priorização das medidas que geram resultados econômicos no curto prazo.

Conclui-se que ambas as empresas demonstram preocupação e veem que de fato é possível criar valor, principalmente financeiro, a partir da reutilização e reciclagem de resíduos. Em relação à substituição por processos renováveis e naturais, as empresas demonstraram reconhecer a importância da adoção desses recursos para o meio ambiente e o futuro da sociedade.

Entretanto ambas as empresas avaliaram que não existe incentivo governamental nesse sentido e são opções que requerem um grande investimento financeiro. No caso da empresa Alfa, o profissional entrevistado considerou que, pelo fato de terem um uso intensivo de energia na produção, ainda não visualizaram outras opções economicamente viáveis. Sabe-se que existem opções, porém, estas geram economia de recursos no médio/longo prazo.

Portanto, a priorização das práticas ocorre de acordo com o ramo de negócio e corrobora com que Maletic *et al.* (2018) afirmam sobre as práticas de exploração sustentável de uma atividade econômica: elas são enfatizadas pela necessidade que as empresas têm de continuamente realizarem melhoria incrementais para reduzir custos.

Apesar do fato de estudos de casos não permitirem generalização de informações, as evidências expostas até então, mostram que as empresas familiares em questão encaram a sustentabilidade como um assunto a ser tratado estrategicamente, uma vez que consideram que os investimentos em inovações orientadas a sustentabilidade trazem inúmeros benefícios para elas e ao seu entorno. Pode-se perceber também que as empresas estudadas consideram de grande relevância gerir de forma estratégica a inovação orientada à sustentabilidade, de

forma que isso é refletido no modelo de negócio e também no desempenho empresarial, o que é visível pelos resultados positivos dessas empresas que possuem décadas de atuação em uma cidade de cerca de 40 mil habitantes, da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

Para pesquisas futuras sugere-se que seja realizado um estudo quantitativo, ampliando o número de empresas familiares estudadas para que se possa averiguar se a gestão estratégica da inovação voltada à sustentabilidade pode ser percebida como algo positivo em uma amostragem maior. Outra sugestão seria realizar um estudo sobre a gestão estratégica da inovação orientada à sustentabilidade comparando como ocorre em empresas familiares e não familiares, nessa comparação poderiam ainda ser consideradas outras variáveis, como a visão dos colaboradores com relação às ações da empresa.

Referências

- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented innovation: a systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180-205.
- Aguilera-Caracuel, J., & Ortiz-de-Mandojana, N. (2013). Green innovation and financial performance: An institutional approach. *Organization & Environment*, 26(4), 365-385.
- Ahmad, S., Omar, R., & Quoquab, F. (2021). Family firms' sustainable longevity: the role of family involvement in business and innovation capability. *Journal of Family Business Management*, 11(1), 86-106.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larrazza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.
- Beltramello, A., Haie-Fayle, L., & Pilat, D. (2013). Why new business models matter for green growth.
- Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*, 65, 42-56.
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner production*, 45, 9-19.
- Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., & Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. *Journal of Cleaner Production*, 45, 1-8.
- Block, J. H., & Wagner, M. (2014). The effect of family ownership on different dimensions of corporate social responsibility: Evidence from large US firms. *Business Strategy and the Environment*, 23(7), 475-492.
- Cillo, V., Petruzzelli, A. M., Ardito, L., & Del Giudice, M. (2019). Understanding sustainable innovation: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(5), 1012-1025.
- de Azevedo Rezende, L., Bansi, A. C., Alves, M. F. R., & Galina, S. V. R. (2019). Take your time: Examining when green innovation affects financial performance in multinationals. *Journal of Cleaner Production*, 233, 993-1003.
- Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do?: Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 38(10), 1559-1570.
- Doluc, H., Wagner, M., & Block, J. (2018). Sustainability and Environmental Behaviour in Family Firms: A Longitudinal Analysis of Environment-Related Activities, Innovation and Performance. *Business Strategy and the Environment*, 27(1), 152-172.
- De Oslo, M. (1997). Manual de Oslo. Recuperado de <http://gestiona.com.br/wpcontent/uploads/2013/06/Manual-de-OSLO-2005>.
- Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), 522-529.
- ELKINGTON, John. 25 Years Ago I Coined the Phrase Triple Bottom Line. Here's Why It's Time to Rethink it, 2018.
- Frezatti, F., de Souza Bido, D., Mucci, D. M., & Beck, F. (2017). Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 57(6), 601-619.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Hansen, E. G., Grosse-Dunker, F., & Reichwald, R. (2009, June). Sustainability Innovation Cube—A framework to evaluate sustainability of product innovations. In *XXth ISPIM Conference "The Future of Innovation"*, pp. 21-24.
- Initiative, G. R. (2006). Diretrizes para relatório de sustentabilidade. São Paulo: *Global Reporting Initiative*.
- Karakaya, E., Hidalgo, A., & Nuur, C. (2014). Diffusion of eco-innovations: A review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 33, 392-399.
- Kneipp, J. M., Gomes, C. M., Bichueti, R. S., de Oliveira Müller, L., & Motke, F. D. Gestão Estratégica da Inovação Sustentável: Um Estudo de Caso em Empresas Industriais Brasileiras. *Revista Organizações em Contexto*, 14(27), 131-185.
- Lakatos, E. M. (2010). Fundamentos de metodologia científica. *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas.
- López-Pérez, M. E., Melero-Polo, I., Vázquez-Carrasco, R., & Cambra-Fierro, J. (2018). Sustainability and business outcomes in the context of SMEs: Comparing family firms vs. non-family firms. *Sustainability*, 10(11), 4080.
- Lopez-Valeiras, E., Gomez-Conde, J., & Naranjo-Gil, D. (2015).

Sustainable innovation, management accounting and control systems, and international performance. *Sustainability*, 7(3), 3479-3492.

De Souza Minayo, M. C. (2008). O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde.

Maletič, M., Maletič, D., Dahlgaard, J. J., Dahlgaard-Park, S. M., & Gomišček, B. (2014). Sustainability exploration and sustainability exploitation: From a literature review towards a conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 79, 182-194.

Maletič, M., Maletič, D., & Gomišček, B. (2018). The role of contingency factors on the relationship between sustainability practices and organizational performance. *Journal of Cleaner Production*, 171, 423-433.

Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2002). Técnicas de pesquisa. São Paulo, Atlas.

Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2015). Why sustainability is now the key driver of innovation. *IEEE Engineering Management Review*, 43(2), 85-91.

Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamshirband, S., Zavadskas, E. K., Rakotonirainy, A., & Chau, K. W. (2019). Sustainable business models: A review. *Sustainability*, 11(6), 1663.

OECD (2011), *Better Policies to Support Eco-innovation*, OECD Studies on Environmental Innovation, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264096684-en>.

Osterwalder, A. (2004). The business model ontology: A proposition in a design science approach.

Petry, L.I. & Nascimento, A. M. (2009). Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares A study about the management model and the succession process in family businesses. *Revista Contabilidade & Finanças*, 20(49), 109-125.

Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business strategy and the environment*, 20(4), 222-237.

Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95-119.

Schumpeter, J. A. (1963). *Capitalismo, socialismo y democracia* (No. 04; HX72, S3 1963.).

Sebrae Nacional. (2016). As características de negócios familiares. Recuperado em 06 junho, 2018, de <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>

Szekely, F., & Strebler, H. (2013). Incremental, radical and game-changing: Strategic innovation for sustainability. *Corporate Governance*, 13(5), 467-481.

Tariq, A., Badir, Y., & Chonglertham, S. (2019). Green innovation and performance: moderation analyses from Thailand. *European Journal of Innovation Management*.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman editora.

Wagner, M. (2010). The role of corporate sustainability performance for economic performance: A firm-level analysis of moderation effects. *Ecological Economics*, 69(7), 1553-1560.

Xavier, A. F., Naveiro, R. M., Aoussat, A., & Reyes, T. (2017). Systematic literature review of eco-innovation models: Opportunities and recommendations for future research. *Journal of Cleaner Production*, 149, 1278-1302.