

**Área:** Inovação | **Tema:** Inovação, Sustentabilidade e Inclusão Social

**Práticas de inovação orientada para a sustentabilidade e o modelo de negócios de empresas industriais**

**Sustainability-oriented innovation practices and the business model of industrial companies**

Jordana Marques Kneipp, Rodrigo Reis Favarin, Liara De Oliveira Müller, Rosângela Andréia Wolfart

Breunig e Gabriel Colpo Peters

**RESUMO**

As empresas necessitam conciliar a busca pelo retorno financeiro com o uso consciente dos recursos naturais e gestão dos stakeholders de modo a obterem destaque no mercado, em relação à concorrência. Neste viés, o presente estudo busca analisar a adoção de práticas de inovação orientadas para a sustentabilidade e o modelo de negócios de empresas industriais. Para atingir o objetivo proposto, o estudo se caracteriza como quantitativo de natureza descritiva, realizado por meio de uma survey. A amostra foi constituída por 104 empresas industriais brasileiras. Os dados foram coletados por meio de um questionário e analisados descritivamente com o auxílio do software SPSS 23. No que tange aos resultados, obteve-se maiores médias para as inovações em processos e organizacional, que, respectivamente envolvem a produção de produtos e serviços que visem maior eficiência ecológica como a utilização de energias renováveis para produção um produto e a reorganização da estrutura organizacional por meio de valores e tarefas, bem como novas formas de gestão. Desta forma, torna-se possível observar que entre o universo de empresas pesquisadas, existem iniciativas no que se refere às inovações que buscam trazer benefícios para as empresas, assim como para a sociedade e meio ambiente.

**Palavras-Chave:** inovação, sustentabilidade, modelo de negócios

**ABSTRACT**

Companies need to reconcile the pursuit of financial return with the conscious use of natural resources and stakeholder management in order to gain market prominence in relation to the competition. In this bias, this study seeks to analyze the adoption of sustainability-oriented innovation practices and the business model of industrial companies. To achieve the proposed objective, the study is characterized as quantitative with descriptive nature, conducted through a survey. The sample consisted of 104 Brazilian industrial companies. Data were collected through a questionnaire and analyzed descriptively with the aid of SPSS 23 software. Regarding the results, higher averages were obtained for process and organizational innovations, which, respectively, involve the production of products and services. aiming at greater ecological efficiency such as the use of renewable energy to produce a product and the reorganization of the organizational structure through values and tasks, as well as new forms of management. Thus, it becomes possible to observe that among the universe of companies surveyed, there are initiatives regarding innovations that seek to bring benefits to companies, as well as to society and the environment.

**Keywords:** Innovation; Sustainability, Business Model

# Práticas de inovação orientada para a sustentabilidade e o modelo de negócios de empresas industriais

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas necessitam conciliar a busca pelo retorno financeiro com o uso consciente dos recursos naturais e gestão dos *stakeholders* de modo a obterem destaque no mercado, em relação à concorrência. Neste viés, Bessant e Tidd (2019) evidenciam a importância da inovação nas organizações para a geração de novas ideias com o objetivo de se permanecerem competitivas por meio da geração de novas ideias.

O economista austríaco Joseph Alois Schumpeter, um dos pioneiros a realizar pesquisas sobre inovação aliada ao desenvolvimento econômico, visualizava o processo como uma “destruição criativa”, pois considerava que tal conceito estava relacionado a constante busca pela criação de algo novo, um processo que simultaneamente destrói velhas regras e estabelece novas – tudo orientado pela busca de novas fontes de lucratividade, de modo que a inovação é capaz de promover o rompimento na economia, criando uma desestabilização e, alterando os padrões de produção (SCHUMPETER, 1997).

Ao mesmo tempo em que necessitam se destacar frente à concorrência, as organizações enfrentam novos desafios, como a finitude dos recursos, tema que integra a sustentabilidade (OLIVEIRA et. al, 2018). Neste contexto, pode-se destacar o setor industrial, uma vez que o mesmo gera inúmeros impactos socioambientais negativos decorrentes do seu processo produtivo, o que acarreta em uma pressão por parte dos *stakeholders* e da sociedade em geral para que exista uma governança corporativa, transparente e sustentável de modo que os impactos causados ao meio ambiente não comprometam as futuras gerações (ZAMCOPE; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012).

E com o objetivo de uma gestão mais consciente, as empresas têm buscado investir recursos em inovações sustentáveis, que na visão de Bessant e Tidd (2019), consiste em um processo em explora conhecimentos existentes e melhora a eficiência em relação à sustentabilidade. A transformação organizacional depende da evidência dessas inovações e da reavaliação da arquitetura de conhecimento da organização, em outras palavras, é trabalhar de forma integrada com os *stakeholders* (BESSANT; TIDD, 2019).

Ao inovar as empresas buscam formas de agregar valor aos seus modelos de negócios, conceito que segundo Boons e Lüdeke-Freund (2012) possui quatro elementos principais: proposição de valor, cadeia de suprimentos, relação com o consumidor e modelo financeiro. Neste viés, Zoot, Amit e Massa (2010) reforçam que o modelo de negócios também pode ser abordado no campo da inovação e gerenciamento de tecnologia. Segundo os autores, as empresas comercializam ideias e tecnologias inovadoras por meio de seus modelos de negócios e, este, por sua vez representa uma nova dimensão, envolvendo novas formas de cooperação e colaboração (ZOOT, AMIT; MASSA, 2010).

Bocken et al. (2014) visualizam a inovação no modelo de negócios orientada para a sustentabilidade como inovações que impactam positivamente e/ou reduzem impactos negativos, tanto para a sociedade como para o meio ambiente, por meio de mudanças na forma como a organização cria, agrega, captura ou altera as suas proposições de valor. Como resultado deste processo, as organizações podem prolongar o ciclo de vida dos seus produtos e serviços (BESSANT; TIDD, 2019).

Com o exposto, este estudo busca analisar a adoção de práticas de inovação orientadas para a sustentabilidade e o modelo de negócios de empresas industriais, de modo a contribuir com a literatura, com a identificação de formas utilizadas pelas empresas brasileiras para o alcance de benefícios para a sustentabilidade por meio da inovação.

Esta investigação está estruturada em cinco seções além desta introdução. A primeira e a segunda apresentam o aporte teórico, a terceira seção trata dos procedimentos metodológicos do estudo. Logo após, é apresentada a análise e discussão dos resultados e por fim as considerações finais.

## 2 PRÁTICAS DE INOVAÇÃO ORIENTADAS PARA A SUSTENTABILIDADE

Schumpeter (1997) definiu a inovação como um dos motores da economia capitalista, ao descrever a “destruição criadora” como o processo de substituição de bens, produtos, processos e serviços antigos por novas técnicas, sob a perspectiva econômica e empresarial, por meio da criação de valor. Teece (2010) considera que o sucesso comercial de um produto está diretamente relacionado com a criação de valor de um produto com a formulação de um modelo de negócios bem definido.

No Quadro 1 são exemplificados os principais tipos de inovação, conforme os autores e sua contribuição para o desenvolvimento do tema.

Quadro 1 – Comparativo entre concepções de inovação.

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
Utterback (1995)	Inovação radical: acaba por substituir uma ou mais tecnologias e as torna obsoletas fazendo com que as empresas concorrentes busquem inovar também para que se mantenham competitivas no mercado. Inovação incremental: incorpora muitos aspectos do produto anterior sem que haja uma grande ruptura na sua personalidade.
Manual de Oslo (2006)	Inovação de produto: características novas ou modificadas Inovação de processo: envolve a utilização de novos métodos e equipamentos. Inovação organizacional: fator de apoio às outras inovações, bem como exerce influência na qualidade do ambiente de trabalho com novos ambientes e tecnologias. Inovação em marketing: novas práticas de comunicação com clientes e fornecedores que geram resultado positivo para o produto ou serviço ofertado.
Chesbrough (2012)	Inovação aberta: para que um modelo de inovação obtenha sucesso é necessário a contribuição por meio de ideias externas e internas até alcançar o mercado. Inovação fechada: acredita-se que para que um modelo de inovação seja desenvolvido apenas com ideias e contribuições internas.

Fonte: adaptado de Silva e Dacorso (2017).

Ao observar o Quadro 1, percebe-se que existem diferentes concepções relacionadas à inovação. Com relação a esta multiplicidade de conceitos, Utterback (1995) destaca a necessidade de que as empresas realizem inovações radicais em detrimento das incrementais, especialmente em setores competitivos como os de tecnologia.

Araújo e Jugend (2016) ressaltam que inovações radicais requerem maior investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e maior integração interfuncional entre unidades da empresa. Ainda, os autores argumentam que inovações incrementais possuem vital importância a participação de clientes por meio de suas sugestões para melhorias no produto bem como demandam menor risco e menor esforço interfuncional.

Um conceito que vem sendo relacionado com a inovação é a sustentabilidade. O tema começou a ser mais difundido no âmbito organizacional por meio do tripé da sustentabilidade, criado por Elkington (1999) que categoriza as ações nas dimensões social, ambiental e econômica.

Segundo Oliveira et al. (2018) a preocupação com o tema da sustentabilidade no âmbito empresarial decorre dos processos de mudanças ambientais no século XXI. Enfatiza-se que o setor industrial gera inúmeros impactos socioambientais negativos decorrentes do seu processo produtivo, o que acarreta em uma pressão por parte dos *stakeholders* e da sociedade em geral

para que exista uma governança corporativa, transparente e sustentável de modo que os impactos causados ao meio ambiente não comprometam as futuras gerações (ZAMCOPÉ; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012).

No que se refere a sustentabilidade, Barbieri (2010) destaca que uma gestão voltada para a adoção de práticas sustentáveis auxilia as empresas a se manterem competitivas no mercado, com uma visão de desenvolvimento a longo prazo. Complementando os autores supracitados, Sehnem, Lazzarotti e Bencke (2016) argumentam que a inovação gera vantagem competitiva às empresas em suas estratégias de negócios.

As indústrias veem fatores que as incentivam a elaborar práticas voltadas à sustentabilidade tais como o interesse público, legislação, por meio de incentivos governamentais e oportunidades de mercado (ZAABI, DHAERI, DIABAT, 2013). Ainda, os autores argumentam que existem barreiras as quais as empresas estão impostas como os custos de destinação de resíduos tóxicos, falta de regulações e incentivos do governo e a complexidade de redução de energia e recursos.

Na visão de Daroit e Nascimento (2004), a inovação em geral está associada ao enfoque econômico, sendo tratada apenas como forma de obtenção de lucros extras pelas empresas, por meio de vantagens competitivas decorrentes da produção de novos produtos ou processos que agregam valor para o cliente. No entanto, estes autores enfatizam que é preciso uma maior compreensão por parte das organizações sobre o papel da inovação com relação a seus efeitos sobre a sociedade e o meio ambiente.

A inovação orientada para a sustentabilidade é definida por Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009), como uma ferramenta que permite abranger tanto as questões de sustentabilidade, como também conquistar novos segmentos de clientes e mercados, consistindo na inovação individualmente percebida por agregar valor positivo para o capital global da firma.

inovações inovação sustentável propicia mudanças organizacionais na concepção de produtos, serviços e processos, de modo que o comportamento organizacional venha a contribuir com o viés social, ambiental e econômico (MARTENS, 2016).

A partir de uma análise de pesquisas publicadas em 84 *journals*, Klewitz e Hansen (2014) identificaram por uma visão sistêmica, práticas de inovação orientadas para a sustentabilidade com foco em inovação em produto, processo e organização sob uma visão voltada ao tripé da sustentabilidade. O Quadro 2 apresenta uma concepção com base nos níveis apresentados.

Quadro 02 – Níveis de inovação e suas respectivas práticas sustentáveis

<b>Tipo de Inovação</b>	<b>Definição</b>	<b>Práticas de inovação</b>
Inovação em Processo	Produção de produtos e serviços que visem maior eficiência ecológica como a utilização de energias renováveis para produção um produto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de controle de desperdício da produção.</li> <li>• Utilização de energias renováveis.</li> <li>• Destinação correta dos resíduos tóxicos e recicláveis.</li> </ul>
Inovação em Produto	Aprimoramentos ou mudança total na estrutura do produto que visem a utilização de materiais que causem menor impacto ao meio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças no design do produto, visando a redução do uso de matéria-prima.</li> <li>• Utilização de componentes recicláveis, que deem ao produto um maior tempo de vida e durabilidade.</li> <li>• Indicadores que meçam o grau de impacto do produto desde a sua fabricação até o fim do seu ciclo de vida.</li> </ul>
	Reorganização da estrutura organizacional por meio de valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação de políticas de controle de qualidade que visem a sustentabilidade,</li> </ul>

Inovação Organizacional	e tarefas, bem como novas formas de gestão.	como a economia circular. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração entre diversos setores da empresa juntamente com a comunidade na promoção de ações sociais.</li> <li>• Gestão sustentável da cadeia de suprimentos por meio da implementação de novos métodos de transporte eco-eficientes.</li> </ul>
-------------------------	---	--

Fonte: elaborado com base em Klewitz e Hansen (2014).

### 3 MODELO DE NEGÓCIOS

A inovação do modelo de negócios vai muito além do desenvolvimento de melhorias em produtos, serviços ou tecnologia. “Essa dimensão da inovação aborda explicitamente as escolhas fundamentais que uma empresa faz sobre o que está oferecendo a quem - sua proposta de valor - e como ela alavanca sua cadeia de valor, modelos de custo e organização para entregar esse valor” (KIRON et al. 2013, p. 5). Em seus estudos, Kiron et al. (2013) desenvolveram um *framework* para analisar os modelos de negócios das organizações em relação a sustentabilidade. Como resultados, identificaram que 59% dos entrevistados que relataram lucro advindos dos esforços em relação a sustentabilidade, eram de empresas que alteraram de três a quatro elementos dos seus modelos de negócios.

Ainda assim, gestores consideram que as mudanças causam desconforto, pois não sabem articular a transição entre o modelo de negócios existentes e o desejado. Neste sentido, inferem Taran, Boer e Lindgren, (2015) as possibilidades de inovação tornam-se mais remotas, mesmo que estejam relacionadas diretamente no conceito de modelo de negócios.

Bocken et al. (2014) conceitua o modelo à forma de fazer negócios da empresa, agregar receitas e gerar valor de mercado. Os autores ressaltam que, para o sucesso de um modelo de negócios, a sua formulação passa pelas seguintes etapas: (i) articular uma proposta de valor; (ii) identificar o seu segmento de mercado; (iii) definir a sua estrutura na cadeia de valor e a sua principal oferta; (iv) mensurar indicadores financeiros relacionados a estrutura de custos, retorno do investimento dado pela geração de valor com a sua oferta; (v) conectar e engajar consumidores, fornecedores e concorrentes na cadeia de valor; (vi) formular um planejamento estratégico voltado à inovação que gere vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Além disso, Boons e Lüdeke-Freund (2013) argumentam que o modelo de negócios sustentável bem-sucedido pelas suas inovações sustentáveis, necessita estar em constante diálogo com a população e seus objetivos alinhados de acordo com o tripé da sustentabilidade. Neste sentido, Elkington (1999) amplia a compreensão do processo de inovação, buscando relacionar com os modelos de negócios por meio das dimensões social, ambiental e sustentável, na intenção de proporcionar um equilíbrio entre o lucro, o papel social e a preocupação ambiental frente à sociedade na qual está inserida.

No tocante à proposição de valor, o produto precisa fornecer valor alinhado com a sustentabilidade e as causas sociais, estando a empresa em constante diálogo com seu público alvo sem deixar de fornecer valor econômico ao seu cliente.

A gestão da cadeia de suprimentos é necessária, de acordo com Boons e Lüdeke-Freund (2013), pois há o engajamento com seus fornecedores alinhados aos objetivos e valores para que se crie uma gestão sustentável da cadeia de suprimentos.

A interação com o cliente pela utilização de seus canais de comunicação assim como em seus produtos, se faz necessário que alerte o consumidor em relação aos desafios da sustentabilidade e como ele pode fazer a sua parte na cadeia de reciclagem, assumindo responsabilidade sobre seu consumo (BOONS E LÜDEKE-FREUND, 2013).

Boons e Lüdeke-Freund (2013) também conceituam que o modelo financeiro precisa

refletir uma distribuição adequada de custos e benefícios econômicos entre os atores envolvidos no modelo de negócios e ser responsável pelos impactos ecológicos e sociais da empresa. Os autores pontuam a necessidade de se ter uma afinidade entre o grau de inovação no modelo de negócios e estratégias de sustentabilidade na organização, para que os processos possam ser operacionalizados e obtenham êxito.

Desse modo, a partir do exposto, percebe-se que as empresas ao inserirem a sustentabilidade em seus processos, produtos e formas de gestão, vislumbrando novas alternativas, mesmo que a longo prazo, são essenciais para que possam manter-se no mercado competitivo.

A seguir, será apresentado o método que norteou o desenvolvimento deste estudo.

## 4 MÉTODO

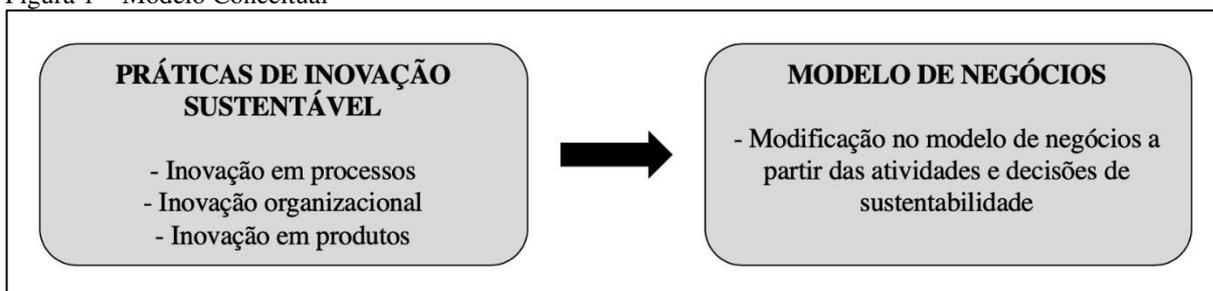
Este estudo se caracteriza quanto à sua abordagem, como uma pesquisa quantitativa de natureza descritiva. Uma pesquisa do tipo quantitativa, segundo Malhotra (2006), é aquela que procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística. Segundo Marconi e Lakatos (2003), este tipo de investigação científica tem como finalidade analisar características de fatos ou fenômenos. Uma pesquisa descritiva, de acordo com o critério de classificação proposto por Gil (2002), tem como objetivo observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos sem que haja influência do pesquisador sobre ele.

Em razão de seu caráter quantitativo, a pesquisa foi realizada por meio de um *survey*, visto que o foco do estudo conforme Freitas et al. (2000) consiste em produzir descrições quantitativas de uma população e para isso utiliza-se de um instrumento pré-definido, sendo que neste estudo o instrumento escolhido foi o questionário.

O universo da pesquisa foi composto por empresas beneficiadas com a Lei nº. 11.196, de 21 de novembro de 2005, conhecida como Lei do Bem, que prevê incentivos fiscais às pessoas jurídicas que realizem pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica. Segundo os dados do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI (2013), setecentos e oitenta e sete (787) empresas foram beneficiadas com os incentivos previstos pela Lei do Bem no ano de 2012, representando a população-alvo do estudo. Todas as empresas objeto do estudo foram contatadas, sendo que a amostra foi constituída pelas empresas que efetivamente receberam, responderam e retornaram os questionários devidamente preenchidos. Após realizados os contatos, obteve-se um retorno de 104 questionários, representando 13,20% da população pesquisada. Embora o índice de retorno não seja considerado elevado, os resultados obtidos permitem a análise específica das características e comportamentos das empresas estudadas, de modo que as evidências encontradas não poderão ser extrapoladas para o universo de pesquisa considerado.

Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado elaborado a partir do modelo conceitual (Figura 1), composto de perguntas fechadas e uma escala intervalar, na qual os respondentes assinalaram o grau (nota) que melhor traduzia a sua concordância em relação às práticas de inovação sustentável adotadas pela empresa e em relação a modificação no modelo de negócios da empresa a partir das atividades e decisões de sustentabilidade no intervalo entre 1 (menor grau de concordância) e 5 (máxima concordância). Os questionários foram enviados por meio de plataforma online para as empresas, juntamente com uma carta-convite, que buscou esclarecer os objetivos do estudo. Também foram realizados contatos telefônicos e por meio de redes sociais com as empresas no intuito de esclarecer o propósito e a importância da pesquisa. Os dados foram coletados entre os meses de julho de 2018 a maio de 2019.

Figura 1 – Modelo Conceitual



Fonte: elaborado pelos autores com base em Klewitz e Hansen (2014), Boons e Lüdeke-Freund (2013); Kiron et al., (2013a); Taran; Boer; Lindgren, (2015)

O *software SPSS 23* foi escolhido para realizar as análises, já que permite a análise detalhada dos dados, de acordo com o propósito do estudo, além de permitir, também, análises descritivas univariadas.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão expostas as informações referentes aos respondentes da pesquisa, assim como das empresas participantes. Em um segundo momento, serão apresentadas as práticas de inovação sustentável adotadas pela empresa e em relação a modificação no modelo de negócios da empresa a partir das atividades e decisões de sustentabilidade. A Tabela 1 apresenta as informações referentes ao tempo de atuação na empresa e no setor, dos respondentes da pesquisa.

Tabela 1 – Tempo de atuação dos respondentes na empresa e no setor

	Tempo de atuação na empresa	Tempo atuação no setor
Média	11,44 anos	10,73
Mediana	10,00 anos	9,00
Desvio Padrão	9,22 anos	8,72
Variância	84,96%	76,02%
Intervalo	45,90	45,70
Mínimo	1 mês	3 meses
Máximo	46 anos	46 anos
Total	104	100%

Fonte: elaborado pelos autores

Conforme o exposto na Tabela 1, é possível observar que o tempo médio de atuação dos respondentes nas empresas e no setor corresponde a períodos semelhantes. Ainda, é possível constatar que o tempo mínimo é de 1 mês e o tempo máximo de atuação é de 46 anos. A Tabela 2 se refere a formação dos respondentes.

Tabela 2 – Formação dos respondentes

Formação	Frequência	Porcentagem
Ensino médio	4	3,85%
Ensino Superior	31	29,81%
Pós-Graduação	68	65,38%
Não respondeu	1	0,96%
Total	104	100%

Fonte: elaborado pelos autores

De acordo com a Tabela 2, a maior parte dos respondentes possui pós-graduação (65,38%), seguido de graduados (29,81%) e concluintes do ensino médio (3,85%). Estes dados demonstram o elevado grau de estudo dos respondentes, que foram os responsáveis por ceder as informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa. A Tabela 3 apresenta o cargo ocupado pelos respondentes.

Tabela 3 - Cargo ocupado pelos respondentes

Cargo	Frequência	%
Analista/Assistente/Consultor/Coordenador/Estagiário/Gerente Ambiental e Sustentabilidade	18	17,3
Gerente/Gestor/Coordenador Geral	14	13,5
Analista/Coordenador/Gerente/Supervisor/Técnico de Qualidade	13	12,5
Analista/Assistente/Estagiário/Gerente/Supervisor de RH	11	10,6
Analista/ Assessor/Coordenador/Gerente/Gestor de Marketing	10	9,6
Assistente/Coordenador/Gerente/Diretor Administrativo	8	7,7
Analista/Gerente/Gestor de Inovação	7	6,7
Coordenador/Gerente/Diretor de Produção	6	5,8
Coordenador/Especialista/Gerente em Engenharia	6	5,8
Gerente/Coordenador/Diretor Comercial	3	2,9
Coordenador/ Técnico em Segurança do trabalho	2	1,9
Analista de Sistemas	2	1,9
Secretária	1	1,0
Químico	1	1,0
Contador	1	1,0
Não informado	1	1,0
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pelos autores

Conforme as informações apresentadas pela Tabela 3 percebe-se que as áreas nas quais, a maior parte dos respondentes estão alocados, são: gestão ambiental e sustentabilidade (17,3%); administração geral (13,5%); qualidade (12,5%); recursos humanos (10,6%) e marketing (9,6%). A Tabela 4 se refere ao tempo de fundação das empresas que fizeram parte do estudo.

Tabela 4- Tempo de fundação das empresas

Tempo de fundação (em anos)	Frequência	%
1-20	15	14,42
21-40	27	25,96
41-60	31	29,81
61-80	16	15,38
81-100	9	8,65
100- ∞	5	4,81
Não informado	1	0,96
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborado pelos autores

De acordo com a Tabela 4, a maior parte das empresas possui entre 41 e 60 anos. Em seguida estão as empresas que possuem entre 21 e 40 anos de fundação e, 61 a 80 anos. Torna-se importante observar que a empresa mais antiga possui 182 anos e a mais nova, 3 anos. A Tabela 5 apresenta o número de empregados das empresas estudadas.

Tabela 5 – Número de empregados

Número de empregados	Frequência	%
Até 19 empregados (microempresa)	4	3,8
De 20 a 99 funcionários (pequena empresa)	14	13,5
De 100 a 499 funcionários (média empresa)	46	44,2
Acima de 499 funcionários (grande empresa)	40	38,5
Total	104	100

Fonte: elaborado pelos autores

Conforme a Tabela 5, a maior parte das empresas participantes do estudo possuem entre 100 e 499 funcionários (44,2%) e acima de 499 funcionários (38,5%), o que evidencia o tamanho elevado da maioria das organizações participantes. A seguir, a Tabela 6 possui informações referentes a receita operacional bruta das empresas.

Tabela 6 – Receita operacional bruta

Receita operacional bruta das empresas em 2017	Frequência	%
Até R\$ 2,4 milhões	9	8,7
Acima de R\$ 2,4 milhões até R\$ 16 milhões	5	4,8
Acima de R\$ 16 milhões até R\$ 90 milhões	34	32,7
Acima de R\$ 90 milhões até R\$ 300 milhões	29	27,9
Acima de R\$ 300 milhões	25	24
Não informado	2	1,9
Total	104	100

Fonte: elaborado pelos autores

De acordo com a Tabela 6, a maior parte das empresas participantes possui receita operacional bruta acima R\$ 16 milhões até R\$ 90 milhões (32,7%) e acima de R\$ 90 milhões até R\$ 300 milhões (27,9%). A seguir, a Tabela 7 apresenta as informações referente a introdução no mercado de inovação das empresas participantes do estudo.

Tabela 7 – Introdução no mercado de inovação

Introdução no mercado de inovação	Frequência	%
Inovação em produto	22	21,2
Inovação em processo	5	4,8
Inovação em produto e processo	71	68,3
Não se aplica	6	5,8
Total	104	100

Fonte: elaborado pelos autores

Conforme a Tabela 7, observa-se que 68,3% das empresas se introduziram no mercado de inovação por meio da inovação em produto e processo, seguidas de 21,2%, com somente inovação em produto. A Tabela 8 apresenta as informações referente a responsabilidade principal pela atividade de inovação.

Tabela 8 – Responsabilidade principal pela atividade de inovação

Responsabilidade principal pela atividade de inovação	Frequência	%
A empresa é a única responsável pela atividade de inovação	13	12,5
A empresa inova em cooperação com outras empresas	39	37,5
A empresa inova em cooperação com institutos	34	32,7
A empresa inova em cooperação com universidades	7	6,7

Não se aplica	5	4,8
Total	104	100

Fonte: elaborado pelos autores

De acordo com a Tabela 8 verifica-se que 37,5% das empresas pesquisadas inova em cooperação com outras empresas enquanto que 32,7% inova em cooperação com institutos. O restante das empresas inova com as próprias capacidades e com universidades. A Tabela 09 apresenta o estágio de internacionalização das empresas que compõem o estudo.

Tabela 09 – Estágio de internacionalização

Estágio de internacionalização	Frequência	%
Estágio nulo (Não atua no mercado externo)	12	11,5
Estágio muito baixo (Atua muito pouco no mercado externo)	8	7,7
Estágio baixo (Atua pouco no mercado externo)	16	15,4
Estágio médio (Atua com regularidade no mercado externo)	32	30,8
Estágio alto (Alta atuação no mercado externo)	28	26,9
Estágio muito alto (Atuação total no mercado externo)	8	7,7
Total	104	100

Fonte: elaborado pelos autores

Conforme a Tabela 9, pode-se observar que a maior parte das empresas participantes do estudo possuem níveis de internacionalização médio (30,8%), atuando com regularidade no mercado externo, e alto (26,9%), com alta atuação no mercado externo. A Tabela 10 apresenta informações referentes à posse de certificações por parte das empresas participantes.

Tabela 10 – Certificações

Certificações	Frequência	%
Sim	83	79,8
Não	21	20,2
Total	104	100

Fonte: elaborado pelos autores

De acordo com a Tabela 10, verifica-se que 79,8% das empresas participantes possuem certificações, enquanto 20,2% não possuem certificações. A Tabela 11 se refere ao ramo de atuação das empresas participantes do estudo.

Tabela 11 – Setor de atuação

Ramo de atuação	Frequência	%
Máquinas e equipamentos	25	24,0
Agrícola/Agroindustrial	4	3,8
Outros	16	15,4
Tecnológico	11	10,6
Automotivo	9	8,7
Químico	9	8,7
Alimentos	5	4,8
Farmacêutico	4	3,8
Moveleira	4	3,8
Automação industrial	3	2,9
Engenharia	3	2,9
Produção papel	3	2,9
Saúde e educação	3	2,9

Borracha	1	1,0
Energia	1	1,0
Mineração	1	1,0
Óleo e Gás	1	1,0
Reciclagem	1	1,0
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborado pelos autores

Conforme a Tabela 11, os setores que possuem mais empresas participantes do estudo são máquinas e equipamentos (24%), tecnológico (10,6%), automotivo (8,7%) e químico (8,7%). A seguir, a Tabela 12 apresenta a estatística descritiva das variáveis estudadas em relação a inovação em processos, organizacional e em produtos e ao modelo de negócios. As variáveis foram medidas por meio de uma escala *likert* de cinco pontos para aquelas relacionadas as práticas de inovação sustentável e para aquela relacionada ao grau de modificação no modelo de negócios.

Tabela 12 – Estatísticas descritivas das variáveis estudadas

Categorias e Variáveis		N	Méd.
<b>Inovação em Processos</b>			
x1	Processos produtivos que reduzam os impactos ambientais	102	4,15
x2	Eliminação correta de materiais desnecessários nos processos produtivos, redução das descargas de águas residuais e controle de esgoto	103	4,55
x3	Práticas de redução do consumo de energia, de água, de materiais/ recursos e substituição de processos ineficazes	104	4,31
x4	Formas de transportes que contribuem para a diminuição do impacto ambiental	95	3,52
<b>Média</b>		<b>101</b>	<b>4,13</b>
<b>Inovação Organizacional</b>			
x5	Certificações que orientam suas atividades em prol da sustentabilidade	96	3,66
x6	Políticas que promovam a preservação do meio ambiente	102	4,32
x7	Instrumentos de contabilidade ambiental, isto é, registros e controles que contribuam avaliar o impacto ambiental das atividades empresariais	95	3,6
x8	Processos novos que trazem maior eficiência e contribuem para práticas sustentáveis	102	3,88
x9	Práticas que buscam incorporar questões ambientais corretas e socialmente justas na cadeia de suprimentos	102	4,01
x10	Instalações e aquisições locais que diminuam a emissão de poluentes decorrentes do transporte	93	3,56
x11	A utilização de mão de obra local	101	4,63
x12	Envolvimento de diversas partes interessadas como funcionários, fornecedores e comunidade em ações sustentáveis	104	3,86
x13	Departamentos, equipes, unidades e/ou comitês multifuncionais responsáveis pela sustentabilidade	103	3,64
x14	Visão de sustentabilidade baseada em valores do proprietário-gerente	99	3,96
x15	Desenvolvimento e treinamento para os funcionários executarem atividades relacionadas a sustentabilidade	102	3,73
x16	Normas que orientam o comportamento dos funcionários para práticas sustentáveis na organização	103	3,86
x17	O envolvimento dos colaboradores em ações que visem a promoção da sustentabilidade	102	3,73

<b>Categorias e Variáveis</b>		<b>N</b>	<b>Méd.</b>
x18	Preocupação com a saúde e segurança dos funcionários e das partes interessadas	104	4,68
<b>Média</b>		<b>101</b>	<b>3,94</b>
<b>Inovação em Produtos</b>			
x19	Produtos que possuem o design menos agressivo ao meio ambiente e que reduzam a utilização de matérias primas	92	3,88
x20	Rotulagem que explicita a adoção de ações, práticas e/ou certificações sustentáveis	80	3,3
x21	Formas de medir o consumo de recursos, os impactos ambientais e a liberação de resíduos ao longo de todo o ciclo de vida de um produto, isto é, desde a extração de matérias-primas até o descarte final	86	3,26
x22	Inovações que visam reduzir a quantidade de materiais ou substituí-los por sustentáveis	99	3,87
x23	Embalagens reduzidas ou que sejam reutilizáveis	84	3,61
x24	Práticas de comércio que sejam justas e incorporem a utilização de produtos orgânicos	69	3,17
<b>Média</b>		<b>85</b>	<b>3,52</b>
<b>Modelo de negócios</b>			
y1	A proposição de valor da empresa está relacionada a critérios econômicos, sociais e ambientais.	101	4,32
y2	Fornecedores ativamente envolvidos na gestão sustentável da cadeia de suprimentos visando o desenvolvimento de novos produtos e/ou processos que integrem a sustentabilidade.	102	3,68
y3	Mecanismos que buscam motivar os clientes a assumir as suas responsabilidades pelo consumo.	95	3,54
y4	Relacionamentos com os clientes com base nos desafios da sustentabilidade.	97	3,66
y5	Um modelo financeiro que reflete uma distribuição adequada de custos e benefícios econômicos entre os stakeholders da empresa.	98	3,82
y6	Um modelo financeiro responsável pelos impactos ecológicos e sociais da empresa.	49	3,78
y7	Elevado grau de modificação em seu modelo de negócios a partir das atividades e decisões de sustentabilidade	98	3,45
<b>Média</b>		<b>91</b>	<b>3,75</b>

Fonte: elaborado pelos autores

De acordo com a Tabela 12, as médias que apresentaram os valores mais elevados são referentes às inovações em processos e organizacional. Estes resultados podem expressar a busca pela utilização de novos método e equipamentos, assim como o esforço dispendido para elevar a qualidade do ambiente de trabalho com novos ambientes e tecnologias (MANUAL DE OSLO, 2006).

Colaborando com os exemplos supracitados, Klewitz e Hansen (2014) afirmam que as inovações de processos envolvem a produção de produtos e serviços que visem maior eficiência ecológica como a utilização de energias renováveis para produção um produto. Já a inovação organizacional se refere a reorganização da estrutura organizacional por meio de valores e tarefas, bem como novas formas de gestão.

Com os resultados encontrados, é possível perceber que as empresas buscam utilizar da inovação como uma importante ferramenta na busca por novas formas de gerir as suas atividades. Martens (2016) evidencia a importância das inovações para provocar mudanças

organizacionais como a caracterização de seus produtos e o comportamento organizacional de maneira a contribuir com o viés social, ambiental e econômico.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a adoção de práticas de inovação orientadas para a sustentabilidade e o modelo de negócios de empresas industriais. Para tanto, foi utilizada a análise descritiva por meio do software *SPSS 23*.

A amostra foi constituída por 104 empresas industriais brasileiras beneficiadas com a Lei nº. 11.196, de 21 de novembro de 2005, conhecida como Lei do Bem, que prevê incentivos fiscais às pessoas jurídicas que realizem pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica.

A maior parte das empresas participantes do estudo possuem em média de 41 a 60 anos, sendo que a mais antiga possui 182 anos e a mais nova, 3 anos. Em relação ao número de funcionários, 44,2% possuem de 100 a 499 funcionários e 38,5% possuem acima de 499 funcionários. No que diz respeito a receita operacional bruta, 32,7% das pesquisadas faturam de R\$ 16 milhões até R\$ 90 milhões, enquanto 27,9% possuem faturamento entre R\$ 90 milhões e R\$ 300 milhões.

Em relação a inovação, 68,3% das empresas inovam em produto e processo. No que se refere a responsabilidade principal pela atividade de inovação, 37,5% das empresas inovam em cooperação com outras empresas e 32,7% em cooperação com institutos. Os setores mais presentes entre as participantes são máquinas e equipamentos, tecnológico, automotivo e químico.

No que tange as variáveis relacionadas com as práticas de inovação sustentável, obteve-se maiores médias para as inovações em processos e organizacional, que, respectivamente envolvem a produção de produtos e serviços que visem maior eficiência ecológica como a utilização de energias renováveis para produção um produto e a reorganização da estrutura organizacional por meio de valores e tarefas, bem como novas formas de gestão.

Desta forma, torna-se possível observar que entre o universo de empresas pesquisadas, existem iniciativas no que se refere às inovações que buscam trazer benefícios para as empresas, assim como para a sociedade e meio ambiente.

O estudo apresenta como limitação a impossibilidade de realizar generalizações a partir dos resultados apresentados e discutidos. Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a utilização de outros setores empresariais, além de outras técnicas estatísticas para avaliar as relações decorrentes da adoção de práticas de inovação orientadas para a sustentabilidade e o modelo de negócios de empresas industriais.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, T. R; JUGEND, D. Esforços de integração em projetos radicais e incrementais de desenvolvimento de novos produtos baseados na biodiversidade: estudo de caso em empresa do setor de biotecnologia. **Gestão & Produção**, v. 23, n. 4, p. 676-688, 2016.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. Saraiva, 2010.

BESSANT, J., TIDD, J. **Gestão da inovação**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

\_\_\_\_\_. **Inovação e empreendedorismo**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

BOCKEN, N. M. P.; SHORT, S.W.; RANA, P.; EVANS, S.. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, v. 65, p. 42-56, 2014.

BOONS, F.; LÜDEKE-FREUND, F. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, p. 9-19, 2013.

CHESBROUGH, H. **Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

DAROIT, D.; NASCIMENTO, L. F. Dimensões da inovação sob o paradigma do desenvolvimento sustentável. **Anais 28º Encontro Nacional da ANPAD**, Curitiba, PR, Brasil, 25 a 29. 2004.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business** Oxford: Capstone, 1999.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HANSEN, E.; GROSSE-DINKER, F.; REICHWALD, R. (2009). Sustainability innovation cube: a framework to evaluate sustainability-oriented innovations. **International Journal of Innovation Management**, 13(4), 683-713. 2009.

KIRON, D.; KRUSCHWITZ, N.; REEVES, M.; GOH, E. The Benefits of Sustainability-Driven Innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 54, n.2, p. 69-73, 2013.

KLEWITZ, J.; HANSEN, E. G. Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. **Journal of Cleaner Production**, v. 65, p. 57-75, 2014.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. São Paulo: Bookman 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTENS et al. Um estudo de inovação sustentável em projeto de desenvolvimento de produtos. **Exacta**, v. 14, n. 3, p. 477-494, 2016.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO – MCTI 2013. **Lei do Bem**: Disponibilização do FORM P&D. Disponível em: <<http://www.mctic.gov.br/portal>>. Acesso em: 20/08/2018.

OCDE. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Traduzido pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). 3. ed. 2006.

OLIVEIRA, G. T; SILVA, R. M; CARDOSO, A. P; OLIVEIRA, M. S; CASTRO, R. M; PINTO, A. J. A. Sustentabilidade como vantagem competitiva nas organizações: um

levantamento da responsabilidade das empresas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 9, n. 1, p.127-136, 2018.

SILVA, G; DACORSO, A. L. R. Da Ideia à Inovação: O Caminho Percorrido Por um Inventor. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 1, p. 217-233, 2017.

SEHNEM, S.; LAZZAROTTI, F.; BENCKE, F. F. Sustainable Practices and Eco-Innovations Adopted by Industrial Companies. **International Journal of Innovation**, v. 4, n. 2, p. 42-58, 2016.

SCHUMPETER, J. **A instabilidade do Capitalismo** (Os clássicos da Economia), p. 59-971. 1997.

TARAN, Y.; BOER, H.; LINDGREN, P. A business model innovation typology. **Decision Sciences**, v. 46, n. 2, p. 301-331, 2015.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

UTTERBACK, J. **Mastering the dynamics of innovation: how companies can seize opportunities in the face of technological change**. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1995.

ZAABI, S; DHAHERI, N; DIABAT, A. Analysis of interaction between the barriers for the implementation of sustainable supply chain management. **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, v. 68, n. 1-4, p. 895-905, 2013.

ZAMCOPE, F.C; ENSSLIN, L; ENSSLIN, S. R. Construction of a model for corporate sustainability assessment: a case study in the textile industry. **Gestão & Produção**. São Carlos, v. 19, n. 2, p. 303-321, 2012.

ZOTT, C., AMIT, R., MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of Management**. 37, 2010.