



## **GRAN MESTRI: PRÁTICAS DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NA INDÚSTRIA LÁCTEA**

**Daniéla Pesamosca**

UNOCHAPECÓ

dani1107@unochapeco.edu.br

**Evelise de Souza Auler**

UNOCHAPECÓ

eveliseauler@unochapeco.edu.br

**Odilon Luiz Poli**

UNOCHAPECÓ

odilon@unochapeco.edu.br

### **RESUMO**

Inovação e sustentabilidade se configuram em relevantes elementos da competição no ambiente de negócios, cuja integração desempenha importante papel na criação de novos produtos e processos, para mitigar impactos ambientais e induzir a preservação. O objetivo do estudo é identificar o grau de sustentabilidade, as práticas sustentáveis e de inovação implementadas em uma empresa do setor lácteo. Para tanto, realizou-se um estudo de caso na Gran Mestri Alimentos S/A, empresa que atua na produção e comercialização de produtos lácteos de alto valor agregado. A coleta dos dados se deu por meio da aplicação de questionários voltados à inovação e à sustentabilidade, entrevistas em profundidade com o proprietário da empresa, análise de documentos e publicações da entidade. Os resultados permitem inferir que a empresa é considerada inovadora e possui elevado grau de sustentabilidade, atendendo satisfatoriamente as dimensões econômica, social e ambiental. A investigação sugere que as práticas estão na direção dos conceitos de inovação sustentável e desempenho sustentável, seguindo os indícios de que esse será o caminho para melhorar o desempenho de mercado e criação de vantagens competitivas.

**Palavras chave:** Inovação; Sustentabilidade; Grau de Sustentabilidade

### **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente, Santa Catarina está entre os maiores produtores de leite do País, ocupando a quarta colocação no ranking dos maiores produtores de leite industrializado (IBGE; 2018). A atividade se concentra na região Oeste, permitindo a permanência de muitas pessoas no campo. Nessa região, aproximadamente 51.614 estabelecimentos produzem leite, o equivalente a 63% dos estabelecimentos rurais. Com características de pequenas propriedades de agricultura

familiar e excelentes condições ambientais para o desenvolvimento da atividade (JOCHIMS; DORIGON; PORTES, 2016). Porém, alguns desafios se impõem para a atividade continuar a se desenvolver e alcançar mercados internacionais de forma expressiva, sustentável econômica, social e ambientalmente.

O movimento pelo desenvolvimento sustentável iniciou de maneira voluntária por empresas de setores específicos como bancos, seguradoras, hotéis, indústrias químicas, surgindo como um dos movimentos mais importantes do século, no entanto, devido às críticas e pressões advindas de entidades governamentais e da sociedade civil, a adesão passou a ser induzida por fatores de natureza empresarial, tornando-se fator competitivo e de diferenciação para o mercado.

O desenvolvimento sustentável é o “desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem suas próprias necessidades” (BRUNDTLAND, 1987). Para atingir tal estágio, as empresas deveriam adotar e incorporar os três princípios do modelo *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 1998) em suas atividades organizacionais: integração ambiental, equidade social e prosperidade econômica.

A partir desse movimento, surge a necessidade de substituir os meios e as práticas antigas por outras que estejam alinhadas aos princípios, objetivos e diretrizes do desenvolvimento sustentável, resultando em uma nova maneira de encarar a inovação, surge então, a inovação sustentável (BARBIERI, 2007). Observa-se, portanto, que a sustentabilidade empresarial é direcionadora da inovação, uma vez que instiga as organizações a repensarem seus modelos de negócio e incorporarem novos valores (ÁLVAREZ et al., 2011).

A relação entre a sustentabilidade empresarial e a inovação é abordada na literatura sob diversos aspectos. Mazza et al. (2014) descreveram as relações entre capacidades dinâmicas e inovação em serviços, envolvidas na implementação e manutenção de práticas de sustentabilidade empresarial. Sambiasi et al. (2013) identificaram se as inovações orientadas por políticas de desenvolvimento sustentável influenciavam na competitividade da empresa estudada. Santos e Silva (2016) discutiram de forma integrada os conceitos de sustentabilidade e inovação e como estes podem contribuir para a competitividade das organizações, levando-as a estabelecer formas de melhorar as práticas sustentáveis existentes com vistas a obter oportunidades de inovação.

Aqui faltou inserir uma discussão da importância desta relação na indústria láctea...

Neste contexto, o estudo pretende responder a seguinte questão: qual o grau de sustentabilidade e de que forma as práticas sustentáveis e de inovação são incorporadas nas atividades de uma empresa do setor lácteo de alto valor agregado? Assim, esse estudo tem como principal objetivo identificar o grau de sustentabilidade e as práticas sustentáveis e de inovação implementadas em uma empresa do setor lácteo de alto valor agregado.

Dessa forma, espera-se contribuir com o processo de implementação de inovações com vistas ao desenvolvimento sustentável em outras empresas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 INOVAÇÃO**

A inovação obteve destaque a partir dos trabalhos de Joseph Schumpeter (1988) que defendia o processo de “destruição criativa” como mola propulsora para o desenvolvimento da economia. A partir das ideias do economista, a inovação desempenha um papel de suma importância nesse processo, pois é por meio delas que as empresas podem estabelecer novos padrões.

A OCDE (2005, p. 55) define inovação como: “a implementação de um produto (bem

ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Embora seja comumente associada a alta tecnologia, produtos eletrônicos e modernidade (KUCZMARSKI, 2003; PRAHALAD, 2012), o conceito ultrapassa esses limites e não envolve apenas tecnologia ou algo absolutamente novo. Uma inovação pode ser a melhoria de um produto já existente, ou proporcionar aos mercados já estabelecidos novos padrões de atendimento. Da mesma forma, pode ser encontrada no modo como as organizações fabricam seus produtos, conduzem suas atividades e se relacionam com o meio (TIDD; BESSANT, 2015). Ademais, Tidd e Bessant (2015, p. 18) destacam que “[...] a inovação é mais do que ter boas ideias; é o processo de fazê-las evoluir a ponto de terem um uso prático”.

Inovação não é sinônimo de invenção. Uma invenção é apenas o primeiro passo para uma inovação, pois, para uma invenção ser colocada em prática, existe um amplo processo a ser desenvolvido, que compreende desde a gestão do projeto, a gestão financeira, ao comportamento organizacional, entre outros processos necessários para viabilizar a invenção e difundi-la no mercado. Inovar é valer-se das oportunidades para gerar novas ideias que de fato sejam colocadas em prática (TIDD; BESSANT, 2015).

A inovações podem ser de quatro tipos: inovações de produto/serviços, de processo, de *marketing* e de métodos organizacionais (OCDE, 2005). Tidd e Bessant (2015), fazem divisão semelhante, e denominam os 4Ps da inovação: inovações de produto, processo, posição e paradigma.

As inovações de produto dizem respeito a implementação de um bem ou serviço novo ou a melhoria significativa em suas características, quanto as especificações técnicas, materiais, *softwares* e características funcionais (OCDE, 2005; TIDD; BESSANT, 2015).

As inovações de processo são implementações de novos métodos de produção/distribuição, ou a melhoria significativa dos mesmos e compreendem alterações de técnicas, equipamentos e *softwares*. Essas inovações podem proporcionar a redução dos custos de produção e distribuição, melhorar a qualidade dos produtos, ou ainda viabilizar a implementação de novos produtos/serviços, e dessa forma, representar importantes vantagens para as empresas (OCDE, 2005; TIDD; BESSANT, 2015).

Mais recentemente difundida, as inovações de *marketing*, referem-se a novos métodos de *marketing* que compreendem mudanças significativas na forma como a empresa concebe, apresenta e posiciona seus produtos no mercado, bem como, os promove e fixa seus preços. Com o objetivo de aumentar as vendas, essas inovações buscam melhor atender as necessidades dos consumidores, reposicionando os produtos ou abrindo novos mercados. O que difere uma inovação de *marketing* das alterações rotineiras da empresa é o uso de um método que ainda não tenha sido utilizado (OCDE, 2005).

Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método na gestão da empresa, decorrente de suas decisões estratégicas e que podem ocorrer nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou em suas relações externas. Tais inovações podem representar a implementação de novos métodos para gestão dos recursos humanos e do conhecimento; de distribuição de responsabilidades e poder de decisão entre os funcionários; a introdução de sistemas de gerenciamento da qualidade, da produção, das operações de abastecimento e distribuição; estabelecimento de novos tipos de colaboração com outras instituições e subcontratações; novas formas para a obtenção de informações, por meio de novos tipos de colaboração com instituições de pesquisa e consumidores (OCDE, 2005).

As inovações de “posição”, consideram as mudanças quanto ao posicionamento do produto no mercado. Já as inovações de “paradigma” referem-se às alterações substanciais no modelo de negócio da empresa, ou seja, quando a empresa redireciona seus negócios para atender a um conceito mais amplo, como por exemplo, deixar de entregar óculos para entregar

saúde ocular (TIDD; BESSANT, 2015).

Quanto ao grau de novidade, Tidd e Bessant (2015), classificam as inovações como radicais ou incrementais. Uma inovação radical é a produção de algo totalmente novo, que modifica a forma como as coisas são vistas, causando rupturas. Estas inovações correspondem de 6 a 10% dos projetos. Já a inovação incremental é uma melhoria significativa e que ocorre com maior frequência. Para a OCDE (2005), o grau de novidade diz respeito ao público para quem a mudança é considerada uma inovação. Sendo assim, a inovação pode ser nova para a empresa, para o mercado ou para o mundo. Nesse sentido, mesmo algo que já esteja difundido, pode ser novo para determinada empresa, de igual forma, uma empresa pode implementar algo inédito para determinado mercado ou a nível mundial. É considerada uma empresa inovadora aquela que implementar pelo menos uma inovação durante o período de análise (OCDE, 2005).

De acordo com os seus objetivos, as empresas adotam diferentes estratégias para a implementação de inovações. As empresas cujo objetivo principal é a liderança técnica e de mercado com significativa antecipação em relação aos seus concorrentes, utilizam a estratégia “ofensiva”, relacionando-se intensivamente com o sistema de ciência e tecnologia mundial ou com uma área independente de pesquisa e desenvolvimento de produtos. Dessa forma, por alcançarem o pioneirismo no mercado, beneficiam-se de patentes. Na sequência, encontram-se as empresas que adotam a estratégia “defensiva”, pois não almejam ser as primeiras do mundo, tampouco ficar para trás. Muitas vezes optam por aguardar e identificar os erros cometidos pelas empresas pioneiras. Possuem altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, muitas vezes em razão da aquisição de patentes, para poder acompanhar seus concorrentes. A grande diferença entre as estratégias ofensivas e defensivas está na velocidade na qual as inovações são implementadas (FREEMAN; SOETE, 2008).

Há também a estratégia “imitativa”, utilizada por empresas que se contentam em acompanhar seus concorrentes com certo distanciamento. Para essas empresas, os serviços de informação técnica e científica são importantes no desenvolvimento de inovações, uma vez que, também desejam estar bem informadas sobre as mudanças nas áreas técnicas e de mercado. Para obter significativas vantagens, as empresas que adotam essa estratégia, necessitam ser eficientes em processos básicos de produção e basear-se em menores custos unitários, a menos que desfrutem de proteção de mercado ou de privilégios significativos (FREEMAN; SOETE, 2008).

As empresas que desempenham papel subordinado em relação às demais, acabam adotando a estratégia “dependente” na implementação de inovações, uma vez que as inovações ocorrem a partir das solicitações de uma empresa maior. Sendo assim, normalmente acabam não desenvolvendo atividades de pesquisa e desenvolvimento. Por outro lado, podem modificar seu *status* de dependente para inovativa devido à atualização de seus conhecimentos (FREEMAN; SOETE, 2008).

Empresas cuja estratégia referente às inovações é considerada “tradicional”, carecem de capacidade científica e técnica, assim como as dependentes. Também não percebem a necessidade de mudanças em seus produtos, uma vez que, o mercado não solicita e os concorrentes não as obrigam. Essas empresas podem atuar sob rigorosas condições competitivas, como por exemplo, na disputa por menores valores. Por fim, a estratégia “oportunista”, que são adotadas por empresas que inovam mediante uma oportunidade de mercado e não por meio de um processo contínuo de inovação. Embora, a classificação sob o ponto de vista da estratégia de inovações seja importante para compreender o modo de atuação das empresas, esse é um processo arbitrário, pois as empresas podem transitar entre as diversas configurações (FREEMAN; SOETE, 2008).

## 2.2 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

As últimas décadas foram marcadas por produções em grande escala, evoluções

tecnológicas, econômicas e sociais e transações de novos produtos no mercado mundial, sendo que a preocupação central das organizações era obter lucro a qualquer custo, ficando em segundo plano a preocupação com a responsabilidade social e ambiental por parte das organizações (GUBIANI et al., 2013). Entretanto, as mudanças profundas pelas quais passaram os mercados, devido especialmente à globalização e inovações tecnológicas, foram acompanhadas pelos avanços no acesso às informações e consequente aumento na conscientização por parte dos consumidores, que se tornaram mais exigentes quanto aos produtos e serviços que consomem e mais atentos às ações das empresas (FIGUEIREDO, 2009). Dessa forma, profundas discussões sobre sustentabilidade empresarial foram estabelecidas, forçando o mundo corporativo a se adaptar aos novos anseios da sociedade e do Estado, em busca do equilíbrio entre as esferas social, ambiental e econômica (CRISTÓFALO, 2016).

A sustentabilidade empresarial pressupõe a habilidade simultânea de melhorar o desempenho econômico, reduzir os impactos ambientais e contribuir para a melhoria da qualidade de vida humana, instigando um novo modelo de gestão dos negócios (BARATA, 2001; FROEHLICH; BITENCOURT, 2016; CASTRO, 2016). O *Triple Bottom Line* é um termo cunhado por Elkington (1998), que se refere a sustentabilidade sob o ponto de vista econômico, social e ambiental. O conceito proposto por Elkington é apoiado na teoria dos *stakeholders*, com uma perspectiva mais abrangente das partes afetadas pela organização, inclui os entornos da empresa, como comunidades locais e governos, e não somente o núcleo daqueles que têm uma relação direta com a organização como os acionistas, empregados, fornecedores e clientes (HUBBARD, 2009). Uma empresa sustentável é aquela que incorpora os conceitos e objetivos do desenvolvimento sustentável em suas políticas e práticas, de um modo consistente (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

A sustentabilidade empresarial pode ser considerada um investimento ou uma estratégia de negócio (MARREWIK, 2003; ANDRADE et al., 2013), cujas práticas permitem às empresas reduzir custos, aumentar a fidelidade dos funcionários e clientes, criar novos mercados e reduzir as chances de serem surpreendidas por algum tipo de ônus indesejável e inoportuno. Empresas que atendem a esses preceitos, tendem a ser mais bem avaliadas pelas partes interessadas, pois estão mais preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais (CASTRO, 2017). No Brasil, a partir da década de 1990 se iniciou uma tendência, por parte de investidores, em procurarem empresas socialmente responsáveis, sustentáveis e rentáveis para aplicarem seus recursos. Os chamados investimentos socialmente responsáveis, que consideram que empresas sustentáveis, a longo prazo, estarão mais preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais, e consequentemente gerar mais valor para o acionista (B3, 2017).

A importância das ações de responsabilidade social e de sustentabilidade ambiental adotadas pelas organizações despertou o interesse de empresas e investidores, levando os mercados financeiros a buscar índices capazes de refletir o desempenho das empresas nessa área de atuação (FIGUEIREDO et al., 2009). As organizações podem atingir a sustentabilidade se avaliarem suas atividades (ELKINGTON, 1998; ANDRADE et al., 2013). No entanto, nem sempre dispõem de instrumentos que lhes possibilitem visualizar e/ou apresentar às partes interessadas a eficácia das medidas adotadas na redução dos impactos ambientais e no atendimento de suas responsabilidades sociais. Dessa forma, os indicadores de desempenho são ferramentas imprescindíveis para suprir tal necessidade, uma vez que sintetizam as informações quantitativas e qualitativas, e permitem a visualização da eficiência e da efetividade da empresa, do ponto de vista econômico, ambiental e social (CANTARINO, 2003). Tais indicadores também auxiliam na definição das metas e dos caminhos a serem trilhados para o alcance e a manutenção da sustentabilidade empresarial (CATARINO et al., 2007).

O modelo de organização inovadora sustentável é uma resposta às diversas pressões

institucionais por uma organização capaz de inovar com eficiência, buscando vantagem competitiva por meio do desenvolvimento de produtos, serviços, processos e negócios, novos ou modificados, com base nas dimensões ambiental, econômica e social. O modelo das organizações inovadoras sustentáveis vem ganhando cada vez mais espaço nas empresas líderes. Além de introduzir a inovação nas estratégias e atividades empresariais, é preciso que as ações inovadoras considerem as três dimensões da sustentabilidade, a fim de que se possa obter um gerenciamento de inovação mais aprimorado (BARBIERI et al., 2010).

### 2.3 RELAÇÃO ENTRE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Os principais objetivos das políticas ambientais e desenvolvimentistas, derivadas do conceito de desenvolvimento sustentável descritos por Barbieri (2007) são: retomar o crescimento para erradicar a pobreza; atender as necessidades humanas essenciais de emprego, alimentação, energia, água e saneamento; manter um nível populacional sustentável; conservar e melhorar a base de recursos; reorientar a tecnologia e administrar os riscos, incluindo o meio ambiente no processo decisório. Tais questões requerem uma nova abordagem para o estudo da inovação, ampliando seu papel e sua importância para a capacidade competitiva das empresas e das nações (BEATO et al., 2009).

Assim, a inovação tem um papel fundamental na prevenção e mitigação de impactos ambientais, por meio da recuperação de áreas degradadas, do desenvolvimento de tecnologias limpas e projetos de eficiência energética, de programas de Produção Mais Limpa, entre outros projetos que podem ser incorporados ao Sistema de Gestão Ambiental das empresas (BEATO et al., 2009).

A inovação e a sustentabilidade são elementos essenciais no ambiente competitivo empresarial, a integração desses conceitos torna-se fundamental para a criação de novos produtos e processos, minimizando os impactos ambientais e garantindo a preservação ambiental às gerações futuras (ROSA et al., 2014). Também contribuem para que as empresas estabeleçam avanços em seu desempenho operacional e estratégico, para melhorar sua relação com a sociedade e obter vantagens competitivas, contribuindo na geração de benefícios mútuos, à medida que passam a integrar às suas práticas as preocupações com as dimensões econômica, ambiental e social (SANTOS; SILVA, 2016).

Um estudo desenvolvido com trinta grandes corporações mostrou que as empresas encontraram nas práticas sustentáveis grandes oportunidades de inovação e retornos financeiros significativos. Ao aliar práticas sustentáveis à inovação, as empresas podem adquirir vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, que vão desde o pioneirismo no mercado, com mais tempo para testar novos materiais e processos; redução dos custos; melhoria de sua reputação junto à sociedade; e o desenvolvimento de novas fontes de lucro (NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009).

Há cinco estágios, pelos quais passam as empresas que adotam a sustentabilidade como um objetivo. O primeiro consiste em visualizar a conformidade como uma oportunidade, atendendo não somente a lei, mas também a outros códigos voluntários de conduta sustentável. Dentre as possíveis vantagens advindas da adoção de padrões mais rigorosos de conformidade, encontram-se: a maior disponibilidade de tempo para experimentar materiais, tecnologias e processos; a economia de dinheiro, resultante da adoção de um único padrão de conformidade; e, devido à sua reputação, a possibilidade de aliar-se aos reguladores (NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009).

O segundo estágio consiste em tornar as cadeias de valor sustentáveis. Nessa etapa, por meio da análise do ciclo de vida dos produtos, as empresas procuram avaliar minuciosamente sua cadeia de valor, a fim de reduzir o impacto de suas atividades. Resultando em benefícios como a redução de custos e a possível transformação de centros de custo em negócios lucrativos. As inovações operacionais são apontadas como o ponto central nesse processo, como

por exemplo, o desenvolvimento de fontes sustentáveis de insumos; o aumento do uso de fontes de energia limpa; e o uso inovador para produtos retornados (NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009).

No terceiro estágio as empresas percebem que boa parte dos consumidores se interessam em produtos ecologicamente corretos e passam a projetar produtos e serviços sustentáveis, beneficiando-se do pioneirismo na área. As inovações nos produtos direcionam esse estágio e ressalta-se a importância da união com organizações não governamentais para a introdução de produtos cuja proposta está além das práticas tradicionais da empresa (NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009).

No quarto estágio, as empresas utilizam da inovação para desenvolver novos modelos de negócio de forma sustentável, para atender seus consumidores e capturar valor, alterando a base de competição. E finalmente, no quinto estágio, passa a haver o questionamento através da lente da sustentabilidade sobre a lógica dominante por trás de negócios. As inovações que permeiam essa etapa causam rupturas e levam às futuras práticas empresariais (NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009). Os autores também ressaltam a importância de os executivos entenderem a estreita relação entre sustentabilidade e inovação, pois será dessa forma que atenderão às futuras necessidades das pessoas.

Por meio de um estudo de caso, Sambiasi et al. (2013), identificaram se as inovações orientadas por políticas de desenvolvimento sustentável influenciavam na competitividade da empresa estudada. Os resultados demonstraram que a empresa se empenhou em adaptar seus produtos e processos às condições impostas pelo mercado, tais como, a preocupação com o meio ambiente, atendimento de leis ambientais, e percepção do consumidor ao que tange a ações sociais e sustentáveis. O estudo concluiu que não se pode afirmar que o desempenho da empresa ocorreu em função de suas políticas de sustentabilidade, entretanto, a decisão de incluir preceitos do desenvolvimento sustentável em suas escolhas estratégicas e operacionais, pode contribuir para sobrevivência e desempenho satisfatório no futuro, uma vez que, a partir do momento em que a empresa inseriu a sustentabilidade na cultura empresarial, grande parte das inovações de produtos e processos foram orientadas por suas políticas.

Santos e Silva (2016), por meio de um ensaio teórico, discutiram de forma integrada os conceitos de sustentabilidade e inovação e como estes podem contribuir para a competitividade das organizações, levando-as a estabelecer formas de melhorar as práticas sustentáveis existentes com vistas a obter oportunidades de inovação. O estudo chama a atenção para a necessidade das organizações se tornarem inovadoras sustentáveis, uma vez que a atual configuração do mercado dá indícios de que esse será o caminho para melhorar o desempenho de mercado e criação de vantagens competitivas duradouras.

Os estudos apresentados sugerem essa relação entre inovação e sustentabilidade, principalmente no que tange a vantagem competitiva que estes fatores trazem as empresas, atendendo às pressões institucionais, de mercado e pela sociedade como um todo.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso na Gran Mestri Alimentos S/A, empresa que atua na produção e comercialização de produtos lácteos de alto valor agregado, fundada no ano 2000, mas com efetiva atuação a partir de 2004. Além de ser uma das poucas empresas brasileiras que atuam nesse nicho de mercado, destaca-se nacionalmente pela qualidade de seus produtos e por possuir um moderno parque industrial.

A coleta dos dados se deu por meio da aplicação de dois questionários, um voltado à inovação e outro à sustentabilidade, também foram realizadas entrevistas em profundidade com o proprietário da empresa, nos dias 27 de fevereiro de 2018 e 01 de março de 2018, a partir de um roteiro semiestruturado. Além disso, foram examinados os documentos e publicações da empresa, tais como: manual de práticas, revistas, informativos e materiais promocionais, bem

como, o seu *website*.

O questionário utilizado para análise das inovações segue as orientações da Pesquisa de Inovação (IBGE, 2016). O modelo de mensuração da sustentabilidade empresarial escolhido, foi apresentado por Callado (2010). Esse modelo tem a finalidade de integrar resultados parciais das dimensões ambiental, econômica e social em um GRID de Sustentabilidade Empresarial (GSE). O GSE permite que empresas sejam avaliadas e tenham seus desempenhos mensurados a partir de Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS).

Foram considerados 43 indicadores de sustentabilidade, sendo 16 indicadores ambientais, 14 indicadores econômicos e 13 indicadores sociais. Para cada indicador foram analisados 3 níveis de desempenho: (1) desempenho inferior (quando a empresa apresentar desempenho insuficiente no indicador analisado), (2) desempenho intermediário (quando a empresa apresentar desempenho mediano no indicador analisado); e (3) desempenho superior (quando a empresa apresentar desempenho superior no indicador analisado).

Após os cálculos dos Escores Parciais de Sustentabilidade e do Escore de Sustentabilidade Empresarial posicionou-se a empresa no GRID de Sustentabilidade Empresarial, conforme quadro 1.

Quadro 1 – Composição de resultados e posicionamento do Grid de Sustentabilidade Empresarial (GSE)

Resultados				Posicionamento no Grid de Sustentabilidade Empresarial (GSE)
Escore Parcial de Sustentabilidade Econômica (EPS <sub>E</sub> )	Escore Parcial de Sustentabilidade Social (EPS <sub>S</sub> )	Escore Parcial de Sustentabilidade Ambiental (EPS <sub>A</sub> )	Escore Parcial de Sustentabilidade Empresarial (ESE)	
0	0	0	0	I
0	0	1	1	II
0	1	0	1	III
1	0	0	1	IV
1	1	0	2	V
0	1	1	2	VI
1	0	1	2	VII
1	1	1	3	VIII

Fonte: CALLADO (2010).

O posicionamento no GRID de Sustentabilidade Empresarial é definido por Callado (2010) da seguinte forma: (I) baixo desempenho econômico, não possuem boa interação social e não estão comprometidas com aspectos ambientais; (II) baixo desempenho econômico, que não possuem boa interação social, mas estão comprometidas com aspectos ambientais; (III) baixo desempenho econômico, que possuem boa interação social, mas não estão comprometidas com aspectos ambientais; (IV) bom desempenho econômico, não possuem boa interação social e não estão comprometidas com aspectos ambientais; (V) bom desempenho econômico e boa interação social, mas não estão comprometidas com aspectos ambientais; (VI) baixo desempenho econômico, mas boa interação social e comprometidas com aspectos ambientais; (VII) bom desempenho econômico, não possuem boa interação social, mas estão comprometidas com aspectos ambientais; e (VIII) bom desempenho econômico, boa interação social e comprometidas com aspectos ambientais.

A partir da integração dos Escores de Sustentabilidade Empresarial (ESE) e posterior enquadramento da empresa no GRID de Sustentabilidade Empresarial, obtém-se a tradução dos 43 indicadores em resultados que resumem, com base nas dimensões ambiental, econômica e social, o desempenho de sustentabilidade empresarial da empresa estudada.

As entrevistas foram gravadas e transcritas, e em seguida procedeu-se o tratamento e análise dos dados segundo os princípios da análise de conteúdo definidos por Bardin (2011). Por meio de procedimentos sistemáticos, a análise de conteúdos tem em vista obter a descrição do conteúdo das mensagens, a fim proporcionar a inferência de conhecimentos. Os resultados

estão disponíveis no decorrer da apresentação do estudo de caso.

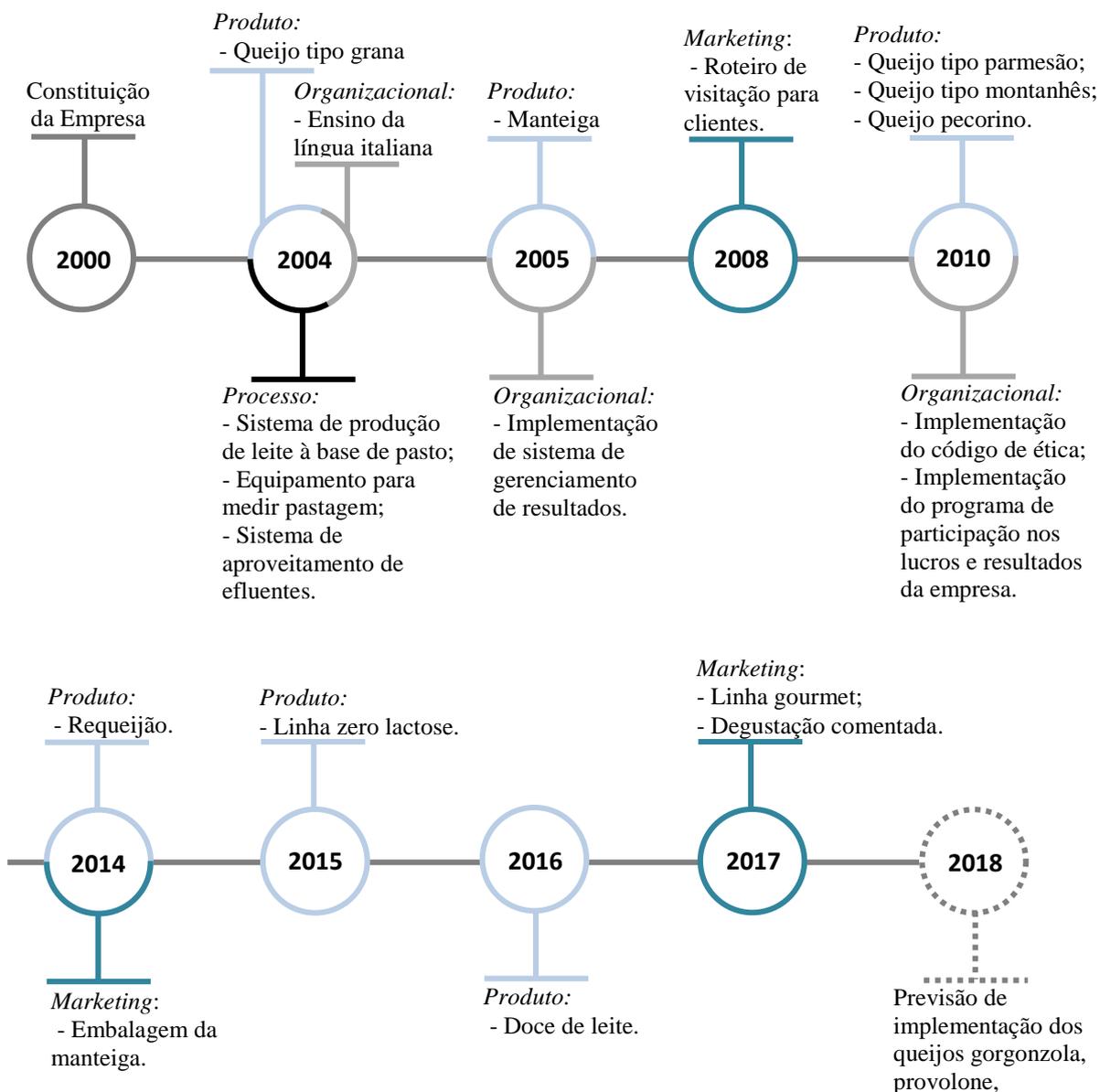
#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Gran Mestri Alimentos SA é uma empresa nacional de capital fechado, localizada em Guaraciaba, extremo oeste de Santa Catarina. Atua na fabricação e comercialização de produtos lácteos de alto valor agregado. Embora habilitada para exportação, atende estrategicamente apenas o mercado nacional. Foi constituída no ano 2000, a partir da percepção de seu fundador sobre as futuras mudanças no mercado de *commodities* em que atuava, e da baixa perspectiva de sustentabilidade do seu negócio a longo prazo.

Com base no *know how* adquirido em 30 anos de atuação no setor lácteo, o empreendedor percebeu a oportunidade de exploração do nicho de produtos diferenciados, até então, em sua maioria, atendido por produtos importados: “E eu não vou lá para ser mais um, eu vou lá para substituir o produto importado de valor agregado. [...] Eu quero ser o número um em queijos diferenciados do Brasil”. Para viabilizar esse posicionamento, a empresa surgiu com a proposta de ser inovadora para o mercado nacional, e em 2005 apresentou seu primeiro produto: o queijo tipo grana.

A busca e a implementação de inovações foram frequentes e são facilmente percebidas no histórico da empresa. Com base nos dados levantados, foram identificadas 23 inovações desde sua fundação. A figura 1, apresenta a linha de tempo com as principais inovações implementadas pela empresa.

Figura 1: Linha de tempo das Inovações implementadas pela Gran Mestri Alimentos SA



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados na pesquisa.

Percebe-se que as inovações ocorreram de forma equilibrada entre os quatro tipos definidos pela OCDE (2005) – produto, processo, *marketing* e organizacional. Quanto ao grau de novidade, é possível classificar as inovações implementadas pela Gran Mestri Alimentos, em sua maioria, como novas para a empresa, mas já existentes no mercado nacional. A implementação da linha de produtos Zero Lactose, e a embalagem abre fácil utilizada na manteiga, se caracterizam como novas para o mercado nacional, mas já existentes no mercado mundial, conforme afirmações do entrevistado: “[...] ofertamos manteiga em lata com a tampa abre fácil que foi a primeira do Brasil”. Referente a linha Zero Lactose: “[...] somos a primeira empresa no Brasil”.

A empresa não possui um setor interno voltado à pesquisa e desenvolvimento de produtos, o meio que utiliza para identificar e implementar inovações é o contato direto do proprietário com suas fontes de informações. Frequentemente, o mesmo faz viagens ao exterior. A principal referência para inovações de produto é a Itália e o processo de busca ocorre por meio de visitas às feiras e exposições, aos fornecedores de máquinas, equipamentos e insumos, bem como às indústrias de concorrentes europeus: “Eu vou muito em feiras internacionais, [...] feira de Parma, feira Expo Milano, a Sial da França. Então, essas feiras te abrem muito a cabeça. Muitas visitas técnicas às fábricas de equipamentos, ingredientes”.

Quanto à vigem mais recente, relata: “Essa última só na Itália. [...] comecei em Bolzano na Mila, visitei duas fábricas. [...] e aí eu fui visitando fábricas. Visitei doze fábricas. Mais uma de equipamento, mais uma de ingredientes”.

O entrevistado ressalta também a relevância das consultorias dos mestres queijeiros italianos tanto na identificação como no desenvolvimento das inovações de produto: “Então, aí vieram os mestres queijeiros e aí sim... aí todo ano eu fazia duas viagens. Eu acompanhava os mestres queijeiros nas consultorias, na Alemanha, na Áustria, na Suíça, na França, Kaliningrado na Rússia, na Lituânia, e a Itália toda”. Além disso, não deixa de citar a importância de buscar informações junto aos seus clientes e ouvir as solicitações dos consumidores: “[...] eu sento do lado do comprador que eu conheço há 20 anos, [...] eu quero saber o seguinte: quais os queijos mais vendidos diferenciados? [...] eu faço pós-vendas. Visito os clientes [...]. E na área comercial e ver o que a ‘Dona Esperança’ quer”.

O processo de desenvolvimento e implementação das inovações é realizado principalmente pela empresa em cooperação com fornecedores e com o apoio técnico de prestadores de serviços. Ao mencionar essa etapa, o entrevistado declara: “O meu desenvolvimento de produto, [...] eu trago a receita italiana, o mestre queijeiro com ingrediente, eu desenvolvo. [...] o Grana eu demorei cinco anos, [...] tive que pegar um leite congelado, levar para a Itália, [...] para fazer o fermento e o coalho para o nosso leite”. A cooperação com fornecedores é percebida na implementação do queijo pecorino e do doce de leite. Quanto a esses produtos, o entrevistado declara: “Então, eu tenho uma parceria com uma empresa da Sardenha na Itália. [...] O doce de leite também...o doce de leite eu fui para o Uruguai e de início montei uma parceria [...]”.

Quanto às inovações voltadas ao sistema de produção de leite, a referência para a empresa é a Nova Zelândia em virtude da alta qualidade do produto e do baixo custo de produção: “Porque hoje é assim, o modelo de produzir leite no mundo é o sistema Neozelandês, ponto! São os maiores pasticultores do mundo. Eles produzem só a base de pasto, mas pasto de qualidade, [...] Eles têm o top da qualidade e o top do custo, custo baixo”. Além disso, revela:

“[...] e outra questão: sólidos, [...] A Nova Zelândia a cada 100 litros de leite faz 2,5kg a mais de queijo do que nós”.

Já as inovações de *marketing* e organizacionais, são provenientes, em sua maioria, da ampla experiência do proprietário no setor de lácteos, bem como, de sua relação com profissionais especializados.

Em relação a implementação de inovações, o entrevistado ressalta a importância de perceber o momento adequado de fazê-las para não frustrar o projeto. Nesse sentido, declara: “É o seguinte, de início teve coisas que eu avancei mais pela época. Eu tive que dar cinco passos para trás para depois avançar, eu estava muito na frente. Eu tive que aprender a me frear. Porque eu fui lançando coisas novas e o mercado brasileiro não estava preparado”.

Sendo assim, é possível afirmar que a Gran Mestri Alimentos é uma empresa inovadora para o mercado nacional, pois implementou inovações dentro do período de análise (OCDE, 2005), e quanto à sua estratégia de inovação é considerada imitativa, uma vez que busca incorporar inovações a partir de produtos e processos já estabelecidos no exterior (FREEMAN; SOETE, 2008).

Essa estratégia também é percebida pela ausência de uma área voltada à pesquisa e desenvolvimento de produtos, forte característica de empresas cuja estratégia de inovação é ofensiva ou defensiva. Mas, não significa que não realize atividades de pesquisa e desenvolvimento. Assim como aponta a literatura, é uma empresa que busca estar bem informada sobre as mudanças nas áreas técnicas de produção e de mercado, e cujos serviços de informação se constituem uma função essencial, como demonstrado pelas afirmações do entrevistado. Outra característica que demonstra a estratégia imitativa, é o seu foco em eficiência de produção, claramente presente na afirmação referente aos conceitos que norteiam a gestão da empresa: “alta qualidade, produtos saudáveis, segurança alimentar, custo baixo, qualidade e custo de entrega”.

Seguindo essa estratégia, a empresa está desenvolvendo novos projetos para a implementação de inovações de produtos e processos: “[...] estou construindo a maior fábrica de gorgonzola, porque falta gorgonzola no Brasil, a maior fábrica de provolone, o mascarpone, a manteiga anidra, ela é sem água e sem proteína, pura gordura”. Nesse mesmo sentido, o entrevistado relata que estabeleceu convênio com a secretaria da agricultura para importar sementes de pastagens da Nova Zelândia, Argentina e Uruguai, a fim de melhorar a produtividade.

Para proteger as suas inovações, a empresa faz uso de métodos estratégicos não formais, tais como: a complexidade de desenvolvimento dos produtos, segredo industrial e tempo de liderança sobre os competidores. Parte dessa estratégia de proteção é demonstrada pelas orientações presentes no Manual de Práticas da empresa: “Acreditamos que a concorrência é um estímulo para a busca da inovação e excelência na qualidade de produtos e serviços, porém nenhum colaborador está autorizado a fornecer ou divulgar quaisquer informações da empresa aos nossos concorrentes”.

Embora a sustentabilidade não tenha sido o foco na implementação da empresa, o diretor relata que “depois as coisas vão acontecendo, mas primeiro, inovação”, as preocupações com o meio ambiente, com o desempenho econômico e com a sociedade, são intrínsecas à organização desde sua fundação. Essa consciência é proveniente do *know how* do fundador, adquirido por meio de suas experiências profissionais e da ciência sobre a realidade de outros países.

Partindo desse princípio, é possível identificar inovações ligadas às práticas sustentáveis tais como: sistema de aproveitamento de efluentes, implantação do sistema de produção de leite à base de pasto, implementação do programa de distribuição de lucros. Além disso, ao ser indagado sobre o impacto das inovações, o entrevistado julgou que as mesmas foram altamente importantes para ampliar a participação da empresa no mercado, reduzir custos de produção, reduzir o consumo de matérias-primas, água e energia, bem como, reduzir o impacto sobre o

meio ambiente, controlar aspectos ligados à saúde e segurança, e ainda, para o enquadramento em regulações e normas relativas ao mercado interno e externo.

As informações obtidas nas entrevistas possibilitaram o cálculo do Grau de Sustentabilidade da empresa e posicionamento da mesma no Grid de Sustentabilidade Empresarial.

Dentre os dezesseis indicadores da Dimensão Ambiental previstos no modelo, a empresa obteve desempenho superior em: (I<sub>2</sub>) Quantidade de água utilizada, (I<sub>3</sub>) Processos decorrentes de infrações ambientais, (I<sub>4</sub>) Treinamento, educação de funcionários em aspectos ambientais, (I<sub>5</sub>) Economia de energia, (I<sub>8</sub>) Quantidade de combustível fóssil utilizado por ano, (I<sub>9</sub>) Reciclagem e reutilização de água, (I<sub>10</sub>) Acidentes ambientais, (I<sub>12</sub>) Redução de resíduos e (I<sub>15</sub>) Qualidade do solo. Desempenho intermediário em: (I<sub>1</sub>) Sistemas de Gestão Ambiental, (I<sub>11</sub>) Fontes de recursos utilizados, (I<sub>13</sub>) Produção de resíduos tóxicos e (I<sub>16</sub>) Qualidade de águas de superfície e desempenho inferior em: (I<sub>6</sub>) Desenvolvimento de tecnologias equilibradas, (I<sub>7</sub>) Ciclo de vida de produtos e serviços e (I<sub>14</sub>) ISO 14001. Sendo assim, o Escore Parcial de Sustentabilidade Ambiental (EPS<sub>A</sub>) é de 86,536.

Tal resultado deve-se também às outras práticas voltadas à sustentabilidade ambiental, tais como: adoção do agropastoril; preservação de fontes hídricas; reflorestamento; aproveitamento da água da chuva; uso racional da água; instalação de filtros rotativos para recolhimento das gorduras, e rigoroso processo de tratamento e controle de efluentes. Essas preocupações também são evidenciadas no Manual de Práticas da empresa: “Estamos comprometidos com a preservação do meio ambiente, com a sustentação de todas as formas de vida, usando os recursos naturais de forma inteligente e consciente”.

Sobre os indicadores com desempenho inferior, a empresa sinaliza que no caso do desenvolvimento de tecnologias equilibradas (I<sub>6</sub>), está estudando a viabilidade para implantação de painéis de energia solar. Já, quanto a certificação ISO 14001 (I<sub>14</sub>), a mesma não demonstra intenção de obtê-la, pois julga desnecessário, uma vez que possui habilitação para a exportação, considerada pelo entrevistado como o título máximo a ser obtido. Também ressalta a não obrigatoriedade da certificação ISO 14001.

Quanto à dimensão econômica, a empresa obteve desempenho superior em dez indicadores: (I<sub>17</sub>) Investimentos éticos, (I<sub>18</sub>) Gastos em saúde e segurança, (I<sub>21</sub>) Lucratividade, (I<sub>22</sub>) Participação de mercado, (I<sub>23</sub>) Passivo ambiental, (I<sub>24</sub>) Proteção ambiental, (I<sub>25</sub>) Auditoria, (I<sub>26</sub>) Avaliação de resultados da organização, (I<sub>27</sub>) Volume de vendas e (I<sub>29</sub>) Retorno sobre capital investido. Nos demais indicadores dessa dimensão a empresa obteve desempenho inferior: (I<sub>19</sub>) Investimentos em tecnologias limpas, (I<sub>20</sub>) Nível de endividamento, (I<sub>28</sub>) Gastos com pensões e demais benefícios e (I<sub>30</sub>) Selos de qualidade. Resultando em um Escore Parcial de Sustentabilidade Econômica (EPS<sub>E</sub>) de 71,323.

As principais práticas que apoiam esse desempenho são: a adoção de critérios sociais e ambientais para análise de investimentos, além dos critérios econômicos; a concessão de benefícios e planos de saúde aos funcionários, bem como, ações preventivas de proteção ambiental. A preocupação com o desempenho econômico é evidenciada pelo entrevistado, e transmitida aos seus funcionários por meio do Manual de Práticas: “Isso é fato: nenhuma empresa se sustenta sem resultados, sem gerar rendimentos”. Sobre os indicadores, cujo desempenho foi inferior, há propensão de evolução quanto aos Investimentos em tecnologias limpas (I<sub>19</sub>), considerando que está em análise a viabilidade de utilização de painéis solares, e Gastos com pensões e demais benefícios (I<sub>28</sub>) conforme identificado na entrevista: “Eu pretendo muito o seguinte, focar muito no resultado e transformar o máximo em benefícios [...]”. Já quanto ao Nível de endividamento (I<sub>20</sub>) e Selos de qualidade (I<sub>30</sub>) não há indícios que a empresa vise ações que possam alterar esse desempenho.

Referente à dimensão social, a empresa obteve desempenho superior em sete indicadores: (I<sub>31</sub>) Geração de trabalho e renda, (I<sub>34</sub>) Ética organizacional, (I<sub>35</sub>) Interação social,

(I<sub>37</sub>) Políticas de distribuição de lucros e resultados e resultados entre funcionários, (I<sub>39</sub>) Capacitação e desenvolvimento de funcionários, (I<sub>40</sub>) Acidentes fatais e (I<sub>41</sub>) Contratos legais. Desempenho intermediário em dois indicadores: (I<sub>33</sub>) Padrão de segurança de trabalho e (I<sub>43</sub>) Segurança do produto. E desempenho inferior em quatro indicadores: (I<sub>32</sub>) Auxílio em educação e treinamento, (I<sub>36</sub>) Empregabilidade e gerenciamento de fim de carreira, (I<sub>38</sub>) Conduta de padrão internacional e (I<sub>42</sub>) Stress de trabalho. A empresa obteve Escore Parcial de Sustentabilidade Social (EPS<sub>S</sub>) de 66,128.

Esse resultado está apoiado por ações como a priorização da mão de obra local e regional, a adoção de um código de ética e conduta profissional e intensos investimentos em capacitação e desenvolvimento de funcionários, assim como demonstrado pelo entrevistado: “Trabalhamos muito forte em qualificação [...]”, que ocorre além das questões técnicas inerentes às funções profissionais. Uma das formas de interação social é por meio de doações e projetos sustentáveis junto às instituições de apoio social. De acordo com as informações, há indícios de possíveis evoluções nos indicadores sociais, pois como esclarece o entrevistado, a empresa reconhece a necessidade de investir no desenvolvimento das pessoas e está estruturando programas para auxiliar na educação e treinamento.

Observando os escores parciais de sustentabilidade, percebe-se que do total dos pontos possíveis em cada dimensão, a empresa obteve 80,93%, 81,48% e 77,78% dos pontos na dimensão ambiental, econômica e social, respectivamente, demonstrando um desempenho equilibrado entre elas. Comparando os resultados obtidos com a média de cada dimensão, atribuiu-se o valor para cada escore.

**Tabela 1: Valor dos Escores Parciais de Sustentabilidade**

Dimensão	Escore Médio da dimensão	Escore obtido pela empresa	Valor atribuído ao Escore Parcial de Sustentabilidade
Ambiental	71,286	86,536	1
Econômica	58,358	71,323	1
Social	56,680	66,128	1

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Callado (2010) e dados da pesquisa.

O Escore de Sustentabilidade Empresarial (ESE), obtido a partir da soma dos valores atribuídos aos escores parciais, classifica a empresa na faixa de Sustentabilidade Empresarial Satisfatória (ESE = 3). A mesma obteve bons desempenhos nas três dimensões de sustentabilidade, demonstrando equilíbrio de ações com relação ao desenvolvimento sustentável. A integração dos Escores de Sustentabilidade (EPS<sub>A</sub>, EPS<sub>E</sub>, EPS<sub>S</sub> e ESE), situam a empresa no Grid de Sustentabilidade Empresarial na posição VIII, o que representa que a empresa está comprometida com aspectos ambientais, possui bom desempenho econômico e boa interação social.

O resultado obtido no Grid de Sustentabilidade Empresarial, bem como, as informações das entrevistas e publicações da empresa, demonstram preocupação com as diversas partes interessadas do negócio, corroborando com os resultados encontrados por Sambiasi et al. (2013) e com os preceitos da Teoria dos Stakeholders.

As informações levantadas nesse estudo demonstram que a empresa está preocupada em implementar inovações e estabelecer práticas que levem ao desenvolvimento sustentável, porém, não é possível afirmar que a sustentabilidade direciona as inovações, uma vez que a busca por inovações não parte de uma análise de sustentabilidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou as práticas relacionadas à inovação e sustentabilidade na empresa Gran Mestri Alimentos SA. Os procedimentos metodológicos incluíram a realização de entrevistas em profundidade com o proprietário da empresa, orientadas por um roteiro semiestruturado, além do exame de documentos. Para análise dos dados fez-se uso da técnica

de análise de conteúdo.

Com base na discussão teórica, é possível afirmar que a Gran Mestri Alimentos S/A é uma empresa inovadora, visto que implementou diversas inovações nos últimos três anos. Os resultados indicaram que a inovação ocupa espaço relevante na gestão da empresa, está presente ao longo de sua trajetória, sendo utilizada como estratégia para estabelecer a participação da empresa no mercado em que atua.

A estratégia imitativa de inovação é claramente demonstrada pela forma como a empresa busca e implementa suas inovações, pelo grau de novidade das mesmas, pela ausência de um setor interno de pesquisa e desenvolvimento de produtos, além das afirmações feitas pelo entrevistado. Embora não seja uma estratégia tão agressiva quanto a estratégia ofensiva e defensiva, a mesma tem colaborado para o desenvolvimento da empresa. A justificativa para tal, pode estar no grau maturidade do mercado nacional em que a empresa atua, menos consolidado daquele observado em alguns outros países, e na estrutura dos concorrentes, ainda em número reduzido no Brasil. Havendo alguma alteração nesses fatores é possível que a empresa necessite reavaliar a estratégia de inovação atual.

As preocupações com a sustentabilidade ficaram evidenciadas no resultado do modelo de GRID de Sustentabilidade Empresarial proposto por Callado (2010). O posicionamento no GSE demonstrou que empresa atendeu satisfatoriamente as três dimensões analisadas. Considerando a pontuação máxima possível em cada uma delas, percebeu-se equilíbrio nos desempenhos. É possível inferir que esse desempenho provém, em partes, de inovações que a empresa implementou, tais como métodos de aproveitamento de efluentes e programas de distribuição de resultados.

Os resultados dos indicadores de sustentabilidade, aliados com a análise documental, mostraram que a empresa incorporou políticas voltadas ao desenvolvimento sustentável, adotando esses preceitos como modelo de gestão.

A investigação sugere que as práticas estão na direção dos conceitos de inovação sustentável e desempenho sustentável, seguindo os indícios de que esse será o caminho para melhorar o desempenho de mercado e criação de vantagens competitivas.

O estudo apresenta algumas limitações, como por exemplo, o não acesso aos dados financeiros para ampliar a triangulação e a impossibilidade de observação do processo, devido às obras de ampliação do parque fabril. Como sugestão para estudos futuros, indica-se a análise sobre o impacto das inovações na sustentabilidade e sobre o processo de gestão das inovações. Os estudos sobre as práticas de inovação e sustentabilidade, bem como, sobre o grau de sustentabilidade, podem ser expandidos para outros atores da cadeia, possibilitando uma análise do cenário atual, com vistas a colaborar com o desenvolvimento de ações de melhoria e políticas públicas.

## REFERÊNCIAS

GALLEGO-ALVAREZ, Isabel; MANUEL PRADO-LORENZO, José; GARCÍA-SÁNCHEZ, Isabel-María. Corporate social responsibility and innovation: a resource-based theory. *Management Decision*, v. 49, n. 10, p. 1709-1727, 2011.

Andrade, L. P., Bressan, A. A., Iquiapaza, R. A., & de Melo Moreira, B. C. (2013). Determinantes de adesão ao Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBOVESPA e sua relação com o valor da empresa. *Revista Brasileira de Finanças*, 11(2).

Barbieri, J. C. Organizações inovadoras sustentáveis. In: Barbieri, J. C., & Simantob, M. (2007). *Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.

Barbieri, J. C.; Cajazeira, J. E. R. (2009). **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável**. São Paulo: Saraiva, 2009.

Barbieri, J. C., de Vasconcelos, I. F. G., Andreassi, T., & de Vasconcelos, F. C. (2010). Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições/Innovation and sustainability: new models and propositions/Innovación y sostenibilidad: nuevos modelos y proposiciones. *Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 146.

Bardin, L. (2011). **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

Salgado Beato, R., Saraiva de Souza, M. T., & Santos Parisotto, I. D. (2009). Rentabilidade dos índices de sustentabilidade empresarial em bolsas de valores: um estudo do ISE/BOVESPA. *RAI-revista de administração e inovação*, 6(3).

B3 - Brasil, Bolsa e Balcão. Livro: ISE – Sustentabilidade no mercado de capitais, 2010. Disponível em: [http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm). Acesso em: 12/02/2018.

BRASIL. IBGE. **Indicadores IBGE: Estatísticas da Produção Pecuária**. 2018. Disponível em: [tp://ftp.ibge.gov.br/Producao\\_Pecuaria/Fasciculo\\_Indicadores\\_IBGE/abate-leite-couro-ovos\\_201704caderno.pdf](tp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Pecuaria/Fasciculo_Indicadores_IBGE/abate-leite-couro-ovos_201704caderno.pdf). Acesso em: 25/03/2018.

BRASIL. IBGE. **Pesquisa de Inovação 2014**. IBGE: Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/PUBLICA%C3%87%C3%83O%20PINTEC%202014.pdf>. Acesso em: 04/12/2017.

Brundtland, G. H. (1987). *Report of the World Commission on environment and development: "our common future"*. United Nations.

Callado, A. L. C. (2010). Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha.

Cantarino, A. A. A. (2003). Indicadores de desempenho ambiental como instrumento de gestão e controle nos processos de licenciamento ambiental de empreendimentos de exploração e produção de petróleo nas áreas offshore. *Rio de Janeiro*, 22, 12.

Alves Cantarino, A. A., Macedo de Lima Barata, M., & Lèbre La Rovere, E. (2007). Indicadores de sustentabilidade empresarial e gestão estratégica. *Revista pensamento contemporâneo em administração*, 1(1).

Castro, L. A. (2016). Análise de diferenças de desempenho entre empresas participantes e não participantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBOVESPA. *Revista Ciências Administrativas ou Journal of Administrative Sciences*, 23(1), 128-155.

Cristófal, R. G., Akaki, A. S., Abe, T. C., Morano, R. S., & Miraglia, S. G. E. K. (2016). Sustentabilidade e o mercado financeiro: estudo do desempenho de empresas que compõem o índice de sustentabilidade empresarial (ISE). *REG-Revista de Gestão*, 23(4), 286-297.

Elkington, J. *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island, BC Canada. New Society Publishers, 1998.

de Figueiredo, G. N., Abreu, R. L., & Las Casas, A. L. (2009). Reflexos do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) na imagem das empresas: uma análise do consumidor consciente e do marketing ambiental. *Pensamento & Realidade. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA. ISSN 2237-4418*, 24(1).

Freeman, C.; Soete, L. (2008). A economia da inovação industrial. Campinas: UNICAMP, 2008.

Froehlich, C., & Bitencourt, C. C. (2016). Sustentabilidade Empresarial: Um Estudo de Caso na Empresa Artecola. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade-GeAS*, 5(3), 55-71.

Gubiani, C. A., Santos, V. D., & Beuren, I. M. (2013). Disclosure ambiental das empresas de energia elétrica listadas no índice de sustentabilidade empresarial (ISE). *Sociedade, contabilidade e Gestão*, 7(2).

Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business strategy and the environment*, 18(3), 177-191.

Jochims, F.; Dorigon, C.; Portes, V. M. (2016). O leite para o Oeste Catarinense. *Revista Agropecuária Catarinense*, Florianópolis, v.29, n.3, p. 18-21, set./dez. 2016.

Kuczmarski, T. D. (2003). What is innovation? And why aren't companies doing more of it?. *Journal of consumer marketing*, 20(6), 536-541.

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of business ethics*, 44(2-3), 95-105.

Mazza, C., Isidro-Filho, A., & Hoffmann, V. E. (2014). Capacidades dinâmicas e inovação em serviços envolvidas na implementação e manutenção de práticas de sustentabilidade empresarial. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 11(3), 345-371.

Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard business review*, 87(9), 56-64.

Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico. Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Paris: OCDE, 2005. Disponível em: < <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 10 janeiro 2018.

Prahalad, C. K. (2012). Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 6-12.

Barbieri da Rosa, L. A., Maffini Gomes, C., Marques Kneipp, J., & Schoproni Bichueti, R. (2014). O poder de inovação e a implementação da estratégia para a sustentabilidade no setor mineral brasileiro. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 13(1).

Sambiase, M. F., Franklin, M. A., & Teixeira, J. A. (2013). Inovação para o desenvolvimento sustentável como fator de competitividade para as organizações: um estudo de caso Duratex. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 10(2), 144-168.

de Jesus Santos, A. C., & Silva, G. (2016). Organizações Inovadoras Sustentáveis: Competindo em Prol de Maior Competitividade. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)*, 3(3), 13-26.

Schumpeter, J. A. (1988). A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

Tidd, J.; Bessant, J. (2015). **Gestão da Inovação**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.