

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO DO PORTFÓLIO DE
PRODUTOS: UM ESTUDO SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS
SUSTENTÁVEIS

Isabelle Cristina Galindo Curvelo

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Kavita Miadaira Hamza

SÃO PAULO
2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir Miranda de Oliveira Júnior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ISABELLE CRISTINA GALINDO CURVELO

**A SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO DO PORTFÓLIO DE
PRODUTOS: UM ESTUDO SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS
SUSTENTÁVEIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Administração

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Kavita Miadaira Hamza

Versão Original

SÃO PAULO

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha Catalográfica

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP
com os dados inseridos pela autora

Curvelo, Isabelle Cristina Galindo.

A SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO DO PORTFÓLIO DE
PRODUTOS: UM ESTUDO SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE
PRODUTOS SUSTENTÁVEIS / Isabelle Cristina Galindo Curvelo. - São
Paulo, 2019.

141 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2019.

Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Kavita Miadaira Hamza.

1. Sustentabilidade. 2. Portfólio de Produtos. 3. Desenvolvimento de
Produtos. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade. II. Título.

Dedico esta obra aos meus pais e irmã, Pedro, Cássia e Angélica pelo amor incondicional, inspiração constante e apoio interminável. E à minha professora, Kavita Hamza, por ter me orientado nesse desafio e motivado para dar o meu melhor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus por desde sempre ter aberto as portas certas para que eu chegasse até aqui. Nesse caminho, Ele me deu diariamente força, saúde, sanidade mental e bom humor para que eu consistentemente construísse este trabalho.

Aos meus pais, Pedro Lino e Cássia Cristina por sempre terem acreditado em mim e nas minhas ideias que antes pareciam tão distantes e hoje se concretizam com o apoio incondicional deles. Por terem se preocupado e cuidado de forma incansável do meu bem-estar, sempre com muito amor e carinho mesmo em outra cidade.

À minha irmã Cássia Angélica pelas palavras de motivação em momentos difíceis e pelas orações que chegaram até mim como energias positivas e foco para finalizar esta obra. E que, mesmo distante, se faz presente de forma carinhosa e atenciosa.

À minha orientadora Kavita Hamza por ter apostado em mim desde o início e ter me orientado de forma solícita e aberta, contribuindo de forma edificante para esta pesquisa, figura de inspiração e amizade.

Aos meus colegas do mestrado que me acompanharam, compartilhando inseguranças e momentos bons dentro e fora de sala de aula nessa descoberta do meio acadêmico, em especial Samuely Laurentino, Ângela Yoko, Fernanda Yoda e Nelson Leidens. E mais pessoas especiais as quais a FEA-USP colocou em meu caminho para vivenciar boas conversas, risadas e momentos, particularmente Clara Brenck, Giselle Queiroz e Sofia Ferraz, assim como o time de vôlei feminino por terem me acolhido e permitido voltar ao esporte que eu sempre amei.

Aos amigos e colegas da Unilever por terem me apoiado nessa jornada dupla, que por vezes me levou ao extremo cansaço e exaustão, mas sempre com a certeza de que lá eu encontraria um ambiente de amizade para seguir com mais leveza, em especial Vitória Yoko, Daniel Capeto, Beatriz Rio, Beatriz Seabra e Lívia Blanco.

Aos meus amigos de vida que moram em São Luís e Brasília que mesmo distantes tenho certeza que torceram por mim e vibraram por cada conquista nesse caminho, em particular Laila Mecking, Patrícia Guilhon, Gabrielle Queiroz, Manuela Castro, Amanda Oliveira, Bruna Pinheiro, Mariana Cardoso e Juliana Sena.

A todos aqueles que mandaram em algum momento energias positivas para que este momento chegasse, do fundo do meu coração, Gratidão!

RESUMO

CURVELO, I. C. G. **A sustentabilidade na gestão do portfólio de produtos: um estudo sobre o desenvolvimento de produtos sustentáveis.** 2019. 139 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2019.

A sustentabilidade deixou de ser um tema conectado somente à preservação do meio ambiente. Atualmente assume um papel estratégico dentro das organizações, haja vista a oportunidade de diferenciação no mercado e de impacto positivo na sociedade e no meio ambiente, com a sua oferta de produtos e/ou serviços. O conceito de sustentabilidade evoluiu desde 1968 em sua primeira discussão formal no Clube de Roma, e sua relação com a inovação de produtos torna-se cada dia mais próxima. Diante deste contexto, o presente estudo buscou investigar como a evolução das estratégias de sustentabilidade se reflete nas inovações e no desenvolvimento de produtos em empresas de bens de consumo. Para tal propósito, a revisão da literatura levantou temas sobre a gestão do portfólio de produtos, desenvolvimento de novos produtos e produtos sustentáveis. Foram realizados estudos de casos múltiplos, por meio de entrevistas semiestruturadas, com lideranças das áreas de *marketing* e sustentabilidade de cinco multinacionais de bens de consumo. Os principais achados sugerem que há uma evolução no desenvolvimento de produtos sustentáveis e que esta se faz de forma não-linear e sim fragmentada ao longo de fases mais primárias, com mudanças pontuais até estágios mais avançados de desenvolvimento de produtos sustentáveis, os quais contemplam uma perspectiva de impacto positivo na sociedade e de incorporação à cultura. Adicionalmente, a fim de possuírem iniciativas com estágios mais avançados de sustentabilidade em seus produtos, as empresas aplicam estratégias de desenvolvimento interno, aquisições e consultorias externas para alavancarem a sustentabilidade dos seus produtos, tendo por vezes barreiras como a sua própria visão geral de sustentabilidade, estrutura interna e percepção do consumidor, dificultando tal evolução. Por fim, os principais resultados foram discutidos de acordo com a literatura levantada, propondo contribuições gerenciais para a estratégia de portfólio de empresas de bens de consumo, além de contribuições teóricas para o desenvolvimento de produtos sustentáveis, e, ainda, sugestão de continuidade por meio de pesquisas futuras.

Palavras-Chave: Sustentabilidade, Portfólio de Produtos, Desenvolvimento de Produtos.

ABSTRACT

CURVELO, I. C. G. **Product portfolio management and sustainability: a study of sustainable product development.** 2019. 139 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2019.

Sustainability is no longer a theme connected only with environment preservation and nowadays assumes a strategic role within organizations, due to the opportunity for market differentiation and positive impact on society and the environment with its product offerings and/or services. The concept of sustainability has evolved since 1968 in its first formal discussion at the Club of Rome, and its relationship with product innovation is becoming ever closer. Given this context, the present study sought to investigate how the evolution of sustainability strategies is reflected in innovations and product development at consumer goods companies. For this purpose, the literature review raised topics on product portfolio management, new product development and sustainable products. Multiple case studies were conducted with semi-structured interviews with marketing and sustainability leaders from five consumer goods multinationals. The main findings suggest that there is an evolution in sustainable product development that is non-linear but rather fragmented throughout more primary phases contemplating ad hoc changes to more advanced stages of sustainable product development that envision a positive impact on the environment, society and incorporation into culture. Additionally, in order to have more advanced stages of product sustainability, companies apply internal development strategies, acquisitions and external consultancy to leverage the sustainability of their products, sometimes having barriers such as their sustainability overview, internal dynamics and consumer perception hindering such evolution. Finally, the main findings were discussed according to the literature, proposing managerial contributions to the portfolio strategy of consumer goods companies, as well as theoretical contributions to the development of sustainable products, and suggest further research to deep dive aspects discussed on this study.

Keywords: *Sustainability, Product Portfolio Management, Product Development.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão Geral da Dissertação	23
Figura 2 - O modelo <i>Stage-Gate</i> ®.....	37
Figura 3 - Modelo de Sustentabilidade do Produto	46
Figura 4 - Construção do Projeto de Pesquisa.....	58
Figura 5 - <i>Ranking</i> de Empresas de Bens de Consumo do Guia Exame de Sustentabilidade	61
Figura 6 - Categorização no <i>software</i> NVivo dos dados coletados na pesquisa	73
Figura 7 - Esquema de Apresentação e Análise dos Resultados da Pesquisa	74
Figura 8 - Evolução do desenvolvimento de produtos sustentáveis	75
Figura 9 - Exemplos de Mudanças Pontuais nas Embalagens dos Produtos	78
Figura 10 - Estação de Coleta Seletiva em um dos Supermercados do Pão de Açúcar..	80
Figura 11 – Atuações Transversais entre Marcas durante o Ciclo de Vida do Produto em prol da Mitigação do Impacto Negativo da Indústria	84
Figura 12 - Cerveja NOSSA: Produzida pela Ambev particularmente no estado de Pernambuco	86
Figura 13 - Suco Del Valle Açaí: Produzido em parceria com ribeirinhos da região Amazônica.....	87
Figura 14 - Projeto da marca Brilhante: "Hora de Brilhar".....	88
Figura 15 - Água AMA: produzida pela Ambev em prol do semiárido brasileiro.....	92
Figura 16 - Os 7 princípios da marca Mãe Terra.....	94
Figura 17 - <i>We make the best possible ice cream in the best possible way</i> (“Nós fazemos o melhor sorvete possível da melhor maneira possível”).....	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Inovações Orientadas para a Sustentabilidade: Desafio e Soluções ao longo do Ciclo de Vida do Produto	40
Tabela 2 - A Dimensão Social da Sustentabilidade: Aspectos do Contexto da Empresa e dos Produtos	42
Tabela 3 - Decisão quanto à Sustentabilidade no Ciclo de Vida do Produto.....	43
Tabela 4 - Atividades de SOI	44
Tabela 5 - Descrição do Método de Pesquisa Adotado	56
Tabela 6 - Caracterização dos Entrevistados.....	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA	<i>American Marketing Association</i>
BCG	Boston Consulting Group
BIA	<i>B-Impact Assessment</i>
C2C	<i>Craddle-to-cradle</i> - Berço a berço
D4E	<i>Design for Environment</i> – Desenho para o meio ambiente
D4S	<i>Design for Sustainability</i> – Desenho para Sustentabilidade
GPD	<i>Green Product Development</i> – Desenvolvimento de Produtos Verdes
GrSCM	<i>Green Supply Chain Management</i> – Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos Verde
GPP	Gestão de Portfólio de Produtos
ILFI	<i>International Living Future Institute</i>
LCA	<i>Life-Cycle Assessment</i>
NPD	<i>New Product Development</i>
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
ONGs	Organizações Não-Governamentais
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PSS	<i>Product-Services Systems</i> - Sistemas de produtos e serviços
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
S-LCA	<i>Social Life Cycle Assessment</i>
SOI	<i>Sustainable-Oriented Innovation</i> – Inovações Orientadas para a Sustentabilidade
SPD	<i>Sustainable Product Development</i> - Desenvolvimento de produtos sustentáveis
SSCM	<i>Sustainable Supply Chain Management</i> – Cadeia de Suprimentos Sustentável
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Contextualização e Delimitação do Tema.....	15
1.2	Objetivo do Estudo	20
1.3	Definições Conceituais e Operacionais.....	21
1.4	Abordagem Metodológica do Estudo	22
1.5	Visão Geral da Dissertação	23
2	REVISÃO DA LITERATURA	25
2.1	Gestão do Portfólio de Produtos.....	26
2.1.1	Objetivos da Gestão de Portfólio de Produtos (GPP).....	27
2.1.2	Métodos de Maximização do Valor do Portfólio	30
2.1.3	Balanceamento do Portfólio: gerenciando a variedade e a diversidade....	33
2.1.4	GPP e Sustentabilidade	34
2.2	Desenvolvimento de produtos	36
2.2.1	Inovações Orientadas para a Sustentabilidade (SOI).....	38
2.2.2	Tipos de Sustentabilidade do Produto	46
3	METODOLOGIA DA PESQUISA EMPÍRICA.....	55
3.1	Método de pesquisa: estudo de caso	57
3.2	Delineamento da Estratégia de Pesquisa.....	58
3.2.1	Seleção dos casos.....	60
3.2.2	Seleção das unidades de análise	63
3.2.3	Seleção dos Entrevistados	64
3.3	Coleta de Dados.....	68
3.3.1	O instrumento de Coleta de Dados	68
3.4	Tratamento e Análise de Dados.....	71
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	75

4.1	Evolução da Sustentabilidade de Produtos nas Organizações.....	76
4.1.1	As Mudanças Pontuais no Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis...	76
4.1.2	De mudanças Pontuais para a Transversalidade de Ações	81
4.1.3	De Transversalidade das Ações para Impacto Positivo	84
4.1.4	De Impacto Positivo para a Incorporação à Cultura.....	89
4.2	Alavancas da Evolução da Sustentabilidade de Produtos.....	96
4.2.1	Desenvolvimento Interno.....	97
4.2.2	Aquisições	99
4.2.3	Consultoria externa.....	100
4.3	Barreiras à Evolução da Sustentabilidade de Produtos.....	102
4.3.1	Visão Geral Sobre Sustentabilidade	102
4.3.2	Dinâmica Interna	107
4.3.3	A Sociedade e o Consumidor	110
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
5.1	Limitações e Sugestão de Estudos Futuros	116
	REFERÊNCIAS	119
	APÊNDICES	133
	APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.....	133
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA 01.....	135
	APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA 02.....	139

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e Delimitação do Tema

A sustentabilidade deixou de ser um assunto ligado somente à preservação do meio ambiente e atualmente assume papel estratégico dentro das organizações, haja vista a oportunidade de diferenciação no mercado e de impacto positivo na sociedade e no meio ambiente com a expansão de sua oferta de produtos e serviços.

O conceito de sustentabilidade emergiu primeiramente em 1968 no Clube de Roma, que tornou-se amplamente conhecido após o relatório intitulado “Os Limites do Crescimento” postulado em 1972, que discorria sobre a probabilidade dos recursos da natureza não suportarem as taxas de crescimento econômico e populacional da sociedade, e defendia a imposição de limites quanto à produção de bens materiais (Meadows, 1972).

Contudo, somente em 1987, no Relatório de Brundtland (WCED, 1987), que o conceito de desenvolvimento sustentável foi definido como “aquele que alcança as necessidades das gerações presentes sem comprometer as habilidades das gerações futuras em alcançar suas próprias necessidades”.

Logo, novas formas de produzir e consumir deveriam emergir para que o mundo alcançasse tal objetivo, sendo este um processo intimamente relacionado com a capacidade das empresas e da sociedade em inovar. Porém, apesar de ser um conceito nobre e claro, não oferece nenhum tipo de operacionalização para organizações que desejam segui-lo, portanto, apesar dos esforços em convenções mundiais sobre o assunto, dentro da literatura existente, permanece indefinido o que precisamente significa sustentabilidade ou como ela pode ser alcançada (Adams, Jeanrenaud, Bessant, Denyer & Overy, 2016), criando variedade de temas e termos diferentes que por vezes conceituam e discutem fenômenos semelhantes.

Na Conferência das Nações Unidas sobre as Mudanças Climáticas (2015), é notável a evolução do conceito, reconhecido em um conjunto de três dimensões: (i) econômica, (ii) social e (iii) ambiental, ou o chamado tripé da sustentabilidade (*triple-bottom-line* – TBL).

A abordagem do TBL foi apresentada inicialmente por Elkington (1997), e depois amplamente utilizada em análises e iniciativas em prol da sustentabilidade. Mais recentemente, esta abordagem apresenta-se no plano de ação chamado *Agenda 2030*, que com 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) destrinchou fortemente o entendimento do desenvolvimento sustentável nas três dimensões.

É notório que a inovação como ferramenta principal para a resolução de desafios do desenvolvimento sustentável nas organizações apresenta-se com maior frequência em objetivos relacionados à construção de economias fortes, mudança dos padrões de consumo e produção da sociedade, e no encorajamento de atividades que envolvam criatividade, inovação e empreendedorismo, demonstrando seu valor para o alcance dos objetivos estipulados pelos países.

É importante ressaltar que, ainda na década de 1990, Porter e Van der Linde (1995) já discutiam o papel estratégico que a sustentabilidade e a inovação poderiam ter internamente nas organizações. Para os autores, a inovação que busca cumprir com regulações a favor da sustentabilidade pode resultar em outras compensações, como por exemplo a melhor alocação dos recursos, a criação de novos produtos ou melhoria dos seus rendimentos e, conseqüentemente, da sua competitividade no mercado. Isto significa que a regulação em um primeiro momento pode representar um papel motivador à inovação (Porter & Van der Linde, 1995).

No entanto, reconhece-se atualmente que a sociedade demanda das empresas iniciativas que vão além do cumprimento de regulações, e que este desempenho configura-se como o mínimo a ser feito. A organização que se propõe a entregar mais valor, acaba se diferenciando no mercado (Tariq, Badir, Tariq & Bhutta, 2017).

A partir deste novo cenário, as organizações que decidem buscar este propósito passam por estágios que decorrem desde a adoção das atividades de governança até a criação de produtos e serviços sustentáveis e o desenvolvimento de novos modelos de negócio e plataformas (Nidumolu, Prahalad & Rangaswami, 2009).

Desta forma, a competitividade das organizações nestes estágios se eleva no mercado, compensando o investimento de recursos em sustentabilidade (Porter & Kramer, 2006). Na prática, Nidumolu et al. (2009) entendem o desenvolvimento sustentável como um processo irreversível. Isto porque o caminho para o desenvolvimento sustentável se mostra como a “mãe” motivadora de inovações tecnológicas e organizacionais, reiterando

que, de acordo com os autores, a chave para o progresso, principalmente em tempos de crise econômico-financeira, é a sustentabilidade.

O desenvolvimento de novos produtos (*new product development* - NPD) e serviços pode ser considerado como uma das formas mais claras de sinalizar ao consumidor que a organização está concentrando esforços em um caminho mais sustentável, haja vista que por meio do produto de per si, empresas de bens se conectam diretamente com o seu consumidor.

Logo, para que novos produtos sustentáveis sejam desenvolvidos e ofertados no mercado, a gestão do portfólio de produtos surge como um processo crucial, pois busca conhecer novos projetos de produto que a empresa deve financiar, dentre muitas oportunidades que se apresentam, conciliando, ainda, o portfólio à estratégia da empresa para maximizar seu valor (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 1997).

Para complementar, os autores destacam que, além do ajuste estratégico e da maximização do valor do portfólio, a liderança deve utilizar outra notável dimensão ao analisar novos projetos de produtos em suas companhias: o balanceamento ou equilíbrio desse portfólio (Cooper et al., 1997).

A gestão do portfólio é ainda mais relevante por acontecer nos estágios iniciais do desenvolvimento de novos produtos (Jugend et al., 2017), tornando-se crucial para o sucesso do produto (Kester, Hultink & Griffin, 2014) e para a diminuição do tempo de lançamento no mercado (Jacobs & Swink, 2011), e representando uma grande oportunidade de redução do impacto ambiental no desenvolvimento de produtos (Collado-Ruiz & Ostad-Ahmad-Ghorabi, 2013; Sihvonen & Partanen, 2016).

Por isso, a necessidade de desenvolver novos produtos sustentáveis a fim de atender esta realidade cresceu, tendo em vista o aumento da população e conseqüentemente aumento da demanda por estes produtos (Stoffels, Kaspar, Baehre & Vielhaber, 2017).

O foco em inovação de uma empresa, portanto, pode vir dos esforços em sustentabilidade, saindo de uma realidade de departamentalização e caminhando para uma abordagem mais holística do fenômeno intrinsecamente relacionado à organização. Com mais atenção às iniciativas e atividades de inovação sustentáveis, o processo de desenvolvimento de produtos adquiriu grande relevância (Chen, 2008), principalmente em relação ao ciclo de vida do produto e à otimização dos recursos utilizados no processo produtivo.

Entretanto, desenvolver produtos sustentáveis vai além de preocupar-se somente com a otimização de recursos e do meio ambiente. Adicionalmente, deve lidar com o impacto social daquele produto, em consonância com o conceito de tripé da sustentabilidade apresentado por (Elkington, 1997) e adicionando complexidade ao processo. E, assim como a demanda por novos produtos é alavancada pela dinâmica do consumidor, a expectativa da criação de produtos mais sustentáveis pelas indústrias também é um comportamento esperado pelo mercado, emergindo assim o conceito de desenvolvimento de produtos sustentáveis que evoluiu em conjunto com o conceito de sustentabilidade nas organizações.

Desde que Elkington (1997) apresentou o tripé da sustentabilidade, vários campos de pesquisa adotaram tal abordagem seguindo uma ou mais dimensões – econômica, ambiental e social. Contudo, a dimensão ambiental geralmente se sobressai em relação à dimensão social, podendo ser facilmente encontrada na literatura sob a forma de diversos temas com relevante volume de informação como em “produtos verdes”, “desenvolvimento de produtos verdes” e “*ecodesign*”.

Diversos autores definiram seus conceitos de “produtos verdes” (Dangelico & Vocalelli 2017), porém, dentre os mais citados há o conceito de Peattie (1995), que define como verde aquele produto cuja produção, uso e descarte detém performance ambiental e social melhores do que em comparação com a oferta convencional ou competitiva.

Apesar de destacar também o aspecto social, é importante ressaltar que tal terminologia está conectada mais fortemente com o conceito de crescimento econômico ambientalmente sustentável, que foi definido como “crescimento verde”, e entende-se como a preservação dos ativos naturais imprescindíveis para a qualidade de vida da sociedade (OECD, 2011).

Ademais, o uso do *ecodesign* torna-se interessante à medida que leva em consideração todas as fases de produção, desde a cadeia de suprimentos até o tratamento de descarte, a partir de uma perspectiva mais holística do processo e com a oportunidade de fazer mudanças de maiores impactos (Luglietti, Rosa, Terzi & Taisch, 2016).

Na dimensão social, quando se busca por ferramentas que auxiliem na criação de valor, o *ecodesign* torna-se menos prevalente, e o S-LCA (*Social Life Cycle Assessment*) e conceitos como o D4S (*Design for Sustainability*) são mais predominantes.

Em comparação com as pesquisas que envolvem as dimensões econômica e ambiental, não há ainda um volume expressivo de estudos na literatura (Ahmad, Wong, Tseng & Wong, 2018), além de uma escassa atenção para a dimensão social (Hutchins & Sutherland, 2008; Ali, Badir & Dost 2016; Dyllick & Rost, 2017), sendo considerada uma dimensão negligenciada na literatura tanto na sua forma unidimensional, quanto relacionada às outras dimensões (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007; Mu, Zhang & MacLachlan, 2011; Beske, Land & Seuring, 2014; Gmelin & Seuring, 2014b; Gbededo, Liyanage & Garza-Reyes, 2018).

No entanto, esta dimensão também deve compreender as preocupações das organizações, uma vez que o impacto dos negócios nas mudanças climáticas e na disparidade social é extremamente sério e significativo tanto para países desenvolvidos quanto emergentes (Rajeev, Pati, Padhi & Govindan, 2017).

Diante deste contexto, as introduções comerciais de um novo ou melhorado produto ou serviço que, baseado em uma análise comparativa, possui mais benefícios sociais e ambientais em comparação com a versão anterior é definida, segundo Hansen e Grosse-dunker (2014), como Inovações Orientadas para a Sustentabilidade (*Sustainable-Oriented Innovation - SOI*).

O conceito SOI envolve a realização de mudanças intencionais não só nos produtos mas também nos valores, filosofia, processos e práticas das organizações, com o propósito específico de criar valor social e ambiental além do retorno econômico (Adams et al., 2016), sendo imprescindível o alinhamento às preocupações e posicionamentos das organizações.

Com tal evolução, a sustentabilidade do produto parte de uma busca por melhorias pontuais e minimização de impactos negativos para um escopo de produtos que geram valor para a sociedade e aumentam o seu impacto positivo (Dyllick & Rost, 2017). Assim, é importante destacar que, mesmo com o estabelecimento deste caminho de geração de valor para a sociedade, é desconhecida a efetiva percepção do consumidor frente às mudanças nos produtos com a abordagem sustentável, quando comparados com ofertas que trabalham conceitos menos ambiciosos de sustentabilidade.

A tipologia de Dyllick e Rost (2017) sugere, portanto, modelos que caracterizam níveis de sustentabilidade do produto, buscando identificar e caracterizar os que são chamados por eles de “verdadeiramente sustentáveis”. De acordo com os autores, para alcançar um

nível mais ambicioso de sustentabilidade do produto, o conceito começa pelo modelo dominante (Sustentabilidade 1.0), que abrange todas as melhorias pontuais no ciclo de vida do produto, e a utilização de ferramentas de desenvolvimento de produtos sustentáveis como o *ecodesign* e o LCA (*Life Cycle Assessment*), alcançando o modelo de Sustentabilidade 2.0, que enfatiza a mudança do pensamento de diminuição do impacto negativo para aumento do impacto positivo do mesmo, e chegando no último modelo de entrega de valor social do produto – Sustentabilidade 3.0. Entretanto, os autores não chegaram a testar empiricamente seus modelos, deixando margem para novos estudos e investigações baseadas no tema.

Para concluir, a inovação, portanto, possui papel fundamental para empresas que desejam contribuir para o movimento, seja por meio do nível de sustentabilidade dos seus produtos ou do seu modelo de negócios (Schaltegger & Wagner, 2010).

Assim, a discussão sobre Inovação Orientada para a Sustentabilidade (*Sustainable Oriented Innovation - SOI*) em conjunto com a tipologia de Dyllick e Rost (2017) requer o entendimento da inovação sustentável nas organizações, onde o desenvolvimento de produtos sustentáveis impacta ou é impactado por diversos fatores em todas as áreas, e os aspectos de marketing ao consumidor são considerados os mais importantes (Leonidou, Katsikeas & Morgan, 2013).

1.2 Objetivo do Estudo

Diante do contexto apresentado, em que a integração de aspectos da sustentabilidade se configura como um dos maiores desafios que as empresas encontram na gestão de portfólio (Brook & Pagnanelli, 2014), o presente estudo busca investigar **como a evolução da sustentabilidade se reflete nas inovações e no desenvolvimento de produtos em empresas de bens de consumo.**

Para isto, o estudo foi realizado em duas etapas. Na primeira, elaborou-se uma revisão da literatura, a fim de rever assuntos pertinentes aos conteúdos relacionados à evolução do tema da sustentabilidade na sociedade e nas organizações, gestão do portfólio e desenvolvimento de produtos. Posteriormente, na segunda etapa, uma pesquisa empírica de cunho qualitativo foi realizada, com o propósito de analisar o cenário na indústria de bens de consumo.

Os dados coletados nesse estudo e as análises decorrentes permitirão que pesquisas futuras sobre o tema sejam direcionadas e permitam entender mais satisfatoriamente a conexão da sustentabilidade com o desenvolvimento de produtos.

1.3 Definições Conceituais e Operacionais

Os conceitos inerentes ao problema de pesquisa do presente estudo pertencem ao campo teórico da sustentabilidade e da gestão do portfólio de produto, conforme as definições abaixo expostas:

Sustentabilidade: o conceito de sustentabilidade a ser considerado neste estudo baseia-se no conceito de desenvolvimento sustentável apresentado no Relatório de Brundtland (1987), no qual o desenvolvimento sustentável é aquele que atende as necessidades do futuro sem comprometer a habilidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades. Suas iniciativas são analisadas sob a luz do tripé da sustentabilidade (TBL) que endereça as preocupações econômicas, sociais e ambientais para as gerações presentes e futuras (Elkington, 1997).

Inovações: inovação pode ser considerada como um processo de transformação de oportunidades em novas ideias de cunho prático onde, em uma visão baseada na utilidade, é compreendida como a criação de iniciativas melhores do que aquelas já existentes, motivada pela habilidade de detectar oportunidades e obter benefícios com as mesmas (Tidd & Bessant, 2015). Logo, quando baseada em conhecimento e critérios ambientais, sociais e econômicos, permite a criação de uma base sustentável para a competitividade das organizações (Buys, Mengersen, Johnson, Buuren & Chauvin, 2014).

Desenvolvimento de produtos: se constitui como uma das maneiras que as organizações conseguem obter inovação. O desenvolvimento de produtos segundo (Krishnan & Ulrich, 2001) é entendido como a transformação de uma oportunidade de mercado em um conjunto de premissas sobre novas tecnologias em um produto disponível para venda. Para produtos sustentáveis, o desenvolvimento é ainda mais complexo do que o processo de desenvolvimento de produtos tradicionais, mas pode ser uma fonte igualmente potencial de ganhos para a economia, sociedade e pessoas (Thomé, Scavarda & Ceryno, 2016). No presente estudo, o desenvolvimento de produtos é considerado como uma

ferramenta fundamental para o alcance de um maior nível de sustentabilidade pelas organizações.

1.4 Abordagem Metodológica do Estudo

Para atingir o objetivo principal deste trabalho, metodologicamente, o estudo compreende duas etapas.

Primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a fim de levantar as principais literaturas sobre os temas pertinentes acima definidos e tê-los como base para a segunda fase, a qual elaborou a estruturação de uma pesquisa empírica em busca de dados primários com abordagem qualitativa.

Nesta fase, com um caráter qualitativo descritivo-exploratório e com o emprego da estratégia de pesquisa do estudo de caso que, por meio de entrevistas semiestruturadas como coleta de dados, buscou-se compreender, bem como descrever características do fenômeno baseado no problema de pesquisa pertinente à relação entre as estratégias de sustentabilidade na gestão do portfólio das empresas selecionadas para o presente estudo. Para garantir respostas ao objetivo principal, as entrevistas foram realizadas com líderes da área de *marketing* e de sustentabilidade de cada empresa, permitindo uma análise *cross-case* (Eisenhardt, 1989b)) tanto entre marcas, nas empresas que foi possível entrevistar mais de uma, quanto entre empresas.

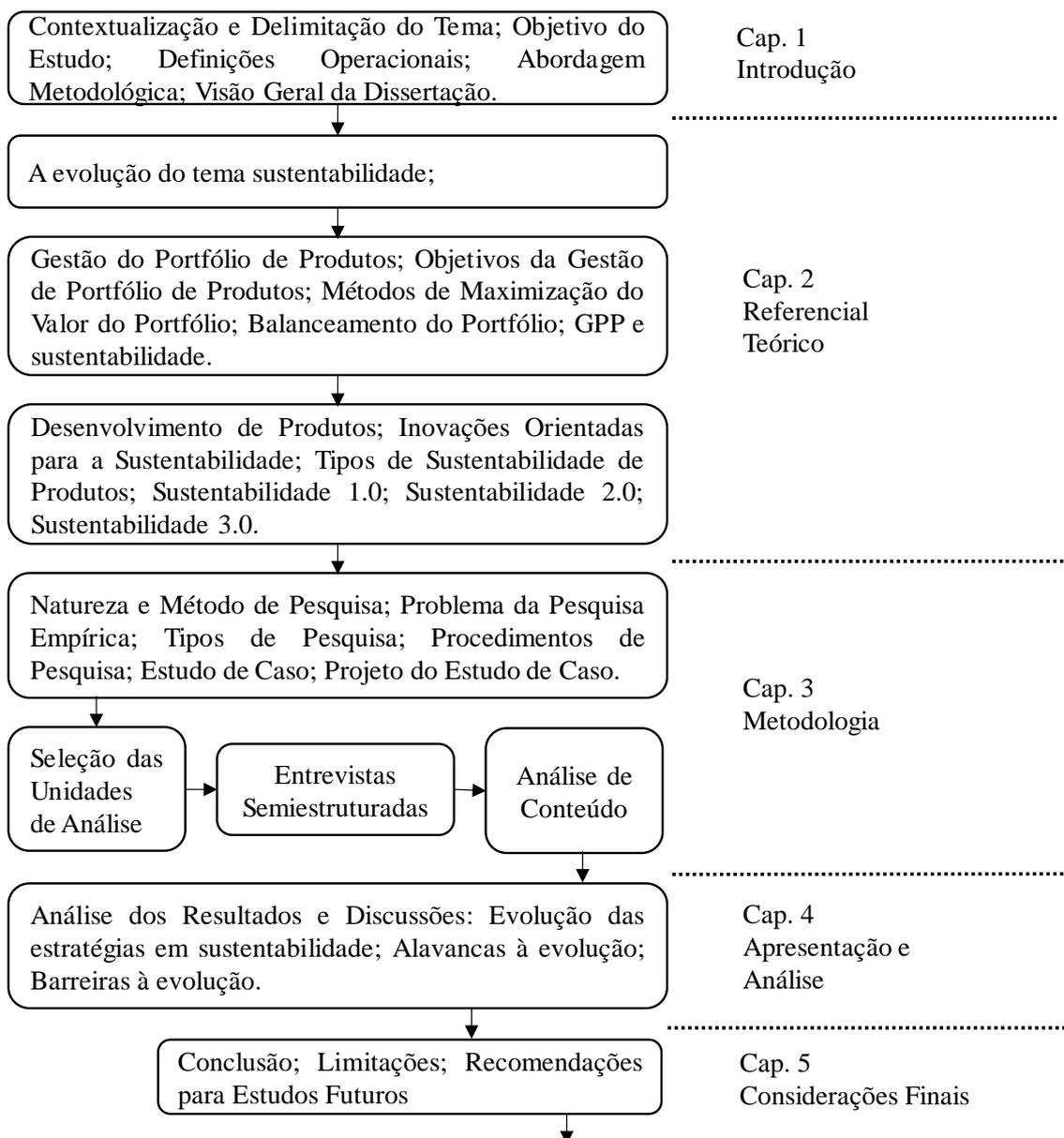
Com os dados colhidos e tratados, a metodologia escolhida para a análise dos mesmos foi a análise de conteúdo, de acordo com a proposta de (Bardin, 2009) de analisar os dados em categorias e subcategorias.

Por fim, os dados serão apresentados em forma de comparação com as teorias anteriormente levantadas. O trabalho conclui-se com as considerações finais, limitações de pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

1.5 Visão Geral da Dissertação

A fim de compreender melhor a estrutura formal do presente estudo, elaborou-se um Diagrama com a Visão Geral da Dissertação, que compreende todos os seus elementos textuais, divididos em Capítulos, bem como suas subdivisões e os assuntos pesquisados.

Figura 1 - Visão Geral da Dissertação



Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

2 REVISÃO DA LITERATURA

As organizações continuam vendo a criação de valor de maneira restrita, otimizando o desempenho financeiro de curto prazo em uma bolha, enquanto perdem as necessidades mais importantes dos consumidores e ignoram as influências mais amplas que determinam seu sucesso a longo prazo. De que outra forma as empresas poderiam ignorar o bem-estar de seus consumidores, o esgotamento de recursos naturais vitais para seus negócios, a viabilidade de fornecedores-chave ou o desgaste econômico das comunidades em que produzem e vendem? (Porter & Kramer, 2011, tradução da autora¹)

O questionamento de Porter e Kramer (2011) quanto aos caminhos que levaram a sociedade à situação de consumo que há atualmente é respondido pelos autores como fruto da institucionalização feita ao longo do tempo, da escolha nas empresas entre eficiência econômica e progresso social.

Assim, para aquelas companhias que desejam liderar a mudança e abraçar a sustentabilidade em sua missão e valores, torna-se necessária a incorporação desta em suas metas e objetivos, tanto a nível individual, quanto a nível organizacional (Galpin, Whittington & Bell, 2015).

Entretanto, o rápido crescimento da percepção de importância que a sustentabilidade alcança, nos últimos anos, se transforma constantemente em iniciativas por vezes não coordenadas, bem como desconectadas da estratégia geral da organização, o que pode acarretar em pouco ou nenhum impacto eficaz para a sociedade, e, ainda, ínfimo fortalecimento da competitividade da firma a longo prazo (Porter & Kramer, 2006).

Além disso, algumas organizações ainda restringem essas iniciativas voltadas ao desenvolvimento sustentável de seus produtos e processos internamente apenas à área de marketing ou ao departamento de responsabilidade corporativa onde nenhum dos dois é suficientemente capaz de alinhar tais atividades às estratégias da organização. E, se os objetivos dos esforços em prol de uma organização mais sustentável para o ambiente e sociedade onde vive são pensados a longo prazo, a sustentabilidade deve ser incorporada

¹ “*They continue to view value creation narrowly, optimizing short-term financial performance in a bubble while missing the most important customer needs and ignoring the broader influences that determine their longer-term success. How else could companies overlook the well-being of their customers, the depletion of natural resources vital to their businesses, the viability of key suppliers, or the economic distress of the communities in which they produce and sell?*” (Porter & Kramer, 2011).

às estratégias da organização a fim de complementar seus objetivos econômicos, missão e valores.

Evidências Empíricas sugerem que a conexão entre estratégia organizacional e performance, por sua vez, em termos de responsabilidade social, é forte (Galbreath, 2010). Com isso, entende-se que cada organização deve reconhecer qual tipo de questão social consegue trabalhar para ajudar a resolver ou minimizar. Com esse posicionamento, torna-se possível fomentar competitividade, impulsionar benefícios e obter um diferencial perante seus concorrentes (Porter & Van der Linde, 1995; Porter & Kramer, 2006; Siegel, 2009).

Os passos seguintes à execução de uma estratégia organizacional em conjunto com iniciativas sustentáveis devem passar pelo leque de produtos ofertados pela organização, no presente e no futuro, afinal, para a indústria de bens de consumo, este é o principal ponto de contato da empresa com a sociedade, seja diretamente com o consumidor ou com outros grupos que são impactados pela cadeia do ciclo de vida dos produtos.

Diante deste contexto, o presente estudo inicia sua revisão de literatura, compreendendo o processo de gestão de portfólio das empresas engajadas em sustentabilidade, e, ainda, o desenvolvimento de novos produtos. Posteriormente, estabelece-se esta relação empírica com a evolução das estratégias de sustentabilidade nas organizações.

2.1 Gestão do Portfólio de Produtos

Esta seção desenvolve uma visão geral sobre o gerenciamento de portfólio com os conceitos relevantes, métodos de maximização do valor do portfólio, diversidade e variedade de produtos, e o que já existe de literatura sobre sua relação com o desenvolvimento de produtos sustentáveis. Tal apanhado de informações servirá de ponto de partida para o presente estudo, de forma a deixar clara a contribuição deste para a área.

Segundo a AMA (*American Marketing Association*, 2017), o produto trata-se de “um conjunto de atributos (recursos, funções, benefícios e usos) capazes de troca ou uso, geralmente uma mistura de formas tangíveis e intangíveis que existe para fins de troca na satisfação de objetivos individuais e organizacionais” e integra o composto de marketing proposto por McCarthy (1971) em conjunto com o preço, praça e promoção, sendo

identificados como as variáveis controláveis que as organizações administram de acordo com a necessidade da sua demanda e seus objetivos de lucro.

O produto, dentro deste contexto, apresenta-se como uma variável de primeira instância, na qual seu planejamento e desenvolvimento são cruciais para o êxito de outras variáveis como preço, praça e promoção, uma vez que o desenvolvimento de produtos novos ou melhorados é crucial para a sobrevivência e prosperidade de uma organização atualmente (Doorasamy, 2017).

Gerenciar um portfólio é definido, portanto, como um processo dinâmico de decisão, no qual uma lista de projetos de novos produtos, pesquisa e desenvolvimento necessita ser constantemente atualizada e revisada (Cooper et al., 1997), fornecendo suporte para decisões a respeito de otimização de recursos, diminuição de riscos e redução de tempo de lançamento de um novo produto (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 1999; Closs, Jacobs, Swink & Webb, 2008; Jacobs & Swink, 2011; Jugend & Da Silva, 2014).

Desta forma, o gerenciamento de portfólio trata-se de um conjunto de tomada de decisões que envolvem a escolha dos produtos, o posicionamento dos mercados e a decisão sobre as tecnologias nas quais se deve investir. Tais características são de natureza complexa, bem como relevante para o direcionamento estratégico dos negócios (Doorasamy, 2017). Esta abordagem será discutida na sequência.

2.1.1 Objetivos da Gestão de Portfólio de Produtos (GPP)

O gerenciamento da linha ou portfólio de produtos em uma empresa torna-se de grande proporção, uma vez que objetiva a maximização do valor do portfólio, em conexão com as estratégias do próprio negócio (Cooper et al., 1997), e se configura como fundamental para uma eficiente realocação de recursos para o alcance de melhores projetos de desenvolvimento de novos produtos (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 2000).

A inter-relação do portfólio de produtos com a estratégia da empresa garante consistência e alinhamento do portfólio com os objetivos inclusos nas metas estratégicas da companhia. Já a maximização do valor do portfólio inclui retornos de investimento positivos, lucros, sucesso e alto valor de mercado (Tolonen, Shahmarichatghieh, Harkonen & Haapasalo, 2015).

Gerentes ainda buscam adicionalmente outro objetivo ao analisar os novos projetos de produtos: o equilíbrio ou balanceamento do portfólio. Com isso, são três grandes objetivos a serem atingidos e analisados (Cooper et al., 1997). Há ainda um quarto objetivo incorporado recentemente por Kock, Heising e Gemünden (2015), que se trata da preparação da empresa para o futuro, em que projetos de longo e médio prazo geram benefícios na criação de novos mercados, competências, habilidades e tecnologias para reagir aos desafios do ambiente externo à organização.

O ajuste ou alinhamento estratégico apresenta-se como a medida em que o portfólio do NPD atua em favor das aspirações estratégicas da empresa (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 2001). Cada projeto do portfólio deve apoiar individualmente a estratégia articulada da empresa, uma vez que o projeto precisa se adequar às áreas específicas de mercado ou tecnologia, conforme definido pela estratégia de negócios ou de inovação. Assim, um portfólio estrategicamente alinhado possui projetos incorporados, que contribuem para atingir mais eficientemente os objetivos da empresa (Kester et al., 2014).

A maximização do valor do portfólio é definida como a alocação de recursos para maximizar o valor geral da carteira em termos de um objetivo principal da empresa, como lucratividade, retorno do investimento ou probabilidade de sucesso (Cooper et al., 2001).

Em essência, o valor máximo de um gerenciamento de novos produtos refere-se à relação entre a entrada de recursos e a saída de valor, assim como ao objetivo de negócios de uma empresa. Assim, a composição ótima da carteira em termos de valor difere de empresa a empresa e depende dos objetivos estratégicos e dos mercados em que a mesma atua (Kester et al., 2014).

O equilíbrio ou a busca por um portfólio balanceado é definido como um balanço ótimo entre o risco de um projeto de um novo produto, o número correto de projetos e os recursos disponíveis. Já a quantidade e tipos de inovações (incremental ou radical) dependem do alinhamento estratégico da empresa (Cooper et al., 2001).

Segundo McNally, Durmus e Calantone (2013), a atenção individual ou focal de um ou dois objetivos – ajuste estratégico, maximização do valor e portfólio balanceado – apenas prejudica a eficiência das decisões sobre os projetos de desenvolvimento de novos produtos em uma organização, visto que pode diminuir a chance de sucesso dos novos produtos.

Como observado no objetivo “portfólio balanceado”, o processo de desenvolvimento de novos produtos é relacionado ainda diretamente ao nível de inovação de uma empresa, e os estudos em gestão do portfólio estão tomando mais atenção dos pesquisadores envolvidos em inovação e desenvolvimento do produto (McNally et al., 2013; Kester et al., 2014).

Todavia, em meados da década de 1960, o processo de inovação ainda era visto apenas como um resultado das pesquisas em tecnologia do departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D), com o mercado atuando apenas como um mero receptor (Poolton & Barclay, 1998).

Ao perceber que o estímulo vem de fora, alguns fatores de sucesso para a inovação em novos produtos foram identificados, como a boa comunicação interna e externa, a inovação como uma atividade amplamente praticada na organização, a alta qualidade e tipo de gerenciamento, a presença de pessoas chave que apoiem o processo, o bom planejamento e controle, o trabalho de desenvolvimento eficiente, o *marketing* e o cuidado com as necessidades do consumidor e um bom serviço de pós-venda (Poolton & Barclay, 1998), todos estes ligados intimamente a fatores estratégicos como o suporte da alta gerência à inovação.

Em estudo mais recente, McNally, Durmus e Calantone (2013) reiteram a importância e o impacto de uma liderança envolvida e motivada para a inovação em processos, visto que a personalidade e a disposição dessa liderança influenciarão substancialmente a tendência de resposta da equipe perante inovações.

Meifort (2015) esclarece, igualmente, que tratar de inovação no gerenciamento de portfólio é lidar com muitas incertezas frente a constantes mudanças de informações sobre oportunidades internas e externas à organização, constituindo-se de uma integração de conceitos com literatura dispersa.

Quanto ao tipo de inovação, Barczak, Griffin e Kahn (2009) apontam que o número de novos produtos desenvolvidos sofre redução, enquanto que produtos existentes são renovados frequentemente para obter reduções de custos e melhorias funcionais (Hänninen, Kinnunen, Haapasalo & Muhos, 2013), salientando a inovação incremental como mais frequente do que a radical na renovação do portfólio de produtos (Jugend, da Silva, Salgado & Miguel, 2016).

2.1.2 Métodos de Maximização do Valor do Portfólio

Para alcançar o objetivo de maximização do valor do portfólio de produtos, recomenda-se a utilização de diferentes métodos de avaliação de performance específicos, que buscam a adequação do portfólio de produtos em termos de avaliação estratégica, de risco, bem como o retorno sobre investimento do portfólio (Jugend et al., 2017).

A literatura de Gerenciamento de Portfólio de Produtos - GPP cita alguns métodos que aferem a performance do portfólio sob a ótica financeira (Archer & Ghasemzadeh, 1999; Chao & Kavadias, 2008; Killen, Hunt, Kleinschmidt & Hunt, 2008), utilizando as informações de pesquisa de mercado e ferramentas de marketing (Kester, Griffin, Hultink & Lauche, 2011; Abrantes & Figueiredo, 2014), pontuando e ranqueando os projetos de novos produtos com maior valor estratégico (Henriksen & Traynor, 1999; Bitman & Sharif, 2008), utilizando listas de verificação (Christiansen & Varnes, 2008), mapas (Closs et al., 2008; Pigosso, Zanette, Filho, Ometto & Rozenfeld, 2010), bem como gráficos e diagramas (Mikkola, 2001; Oh, Yang & Lee, 2012).

Observa-se que, por ser uma atividade inerente a diversas áreas da organização, os métodos são variados e focados em cada área de atuação. Entretanto, não há uma interface entre essas áreas, dificultando o caráter multifuncional da gestão do portfólio.

Adentrando especificamente na área do presente estudo, isto é, marketing, Abrantes e Figueiredo (2014) apresentam uma abordagem que estrutura o escopo em portfólios dinâmicos de *New Product Development* - NPD usando a modelagem de recursos disponíveis. Seu argumento é baseado na sustentação da competitividade das organizações, onde estas precisam criar um fluxo contínuo de produtos que produzam lucro e atendam às necessidades dos seus consumidores.

A complexidade em gerenciar um portfólio se eleva ainda mais em companhias que possuem vários produtos, uma vez que suas características e arquiteturas de produção são interdependentes, o que faz com que as mudanças de escopo em um produto específico sejam propagadas para outros desenvolvimentos em andamento, desencadeando eventos de mudança em vários outros projetos.

O processo de gerenciamento do escopo do portfólio começa então a partir de uma estruturação e definição do escopo, passando pela avaliação e balanceamento dos projetos para assim executá-los.

Kester et al. (2011) também defendem uma abordagem mais integrada do sistema de decisões quanto à gestão do portfólio. Para os autores, a tomada de decisão do portfólio pode ser mais bem compreendida se for considerada como um sistema integrado de processos que considera essas decisões de forma simultânea. Com isso, os pesquisadores elaboraram um modelo geral sobre como as empresas tomam novas decisões de portfólio de produtos, havendo três tipos de processos que os gerentes utilizam: (i) as decisões baseadas em evidências, (ii) em poder, e (iii) em opinião. Outros fatores culturais da organização como a confiança, a ambição coletiva e o estilo de liderança também estão associados a maneira pela qual esses processos decisórios são mais racionais e objetivos, ou mais politicamente e intuitivamente feitos.

A matriz BCG (*Boston Consulting Group*), que é um método gráfico muito utilizado na área de marketing, usa como base o ciclo de vida do produto e tem sido largamente utilizada em sua forma pura ou como um modelo para outros métodos de avaliação de performance como em Mikkola (2001). Trata-se de uma abordagem bidimensional, que considera apenas as perspectivas da taxa de crescimento do mercado e da participação de mercado, o que limita seu campo de ação para decisões menos complexas, uma vez que pontos de vistas de diversos stakeholders não são levados em consideração (Bitman & Sharif, 2008).

Entretanto, apesar dessas limitações, nos anos 1970, a matriz BCG foi uma popular ferramenta analítica estratégica aplicada em corporações multinacionais para auxiliar na atribuição de prioridades, investimentos e decisões sobre alocação de recursos (Mikkola, 2001).

Henderson (1970), quando a apresentou em 1970, argumentou que para ter sucesso, uma organização precisa incluir em seu portfólio produtos com diferentes taxas de crescimento e fatias de mercado. Com esta composição, a companhia teria um balanço entre seus fluxos de caixa, onde produtos com alto crescimento e grande fatia de mercado assegurariam o futuro (produtos “estrela”), as “vacas leiteiras” supririam os fundos para o crescimento, os produtos “pontos de interrogação” poderiam ser convertidos em futuras

estrelas com o devido fundo de investimento e os “abacaxis” seriam produtos a serem excluídos do portfólio (Henderson, 1970).

Apesar de ter sido publicado em 1970, o argumento-base de Henderson (1970) continua presente nos dias de hoje. Seus argumentos demonstravam que a necessidade de investir em um portfólio de produtos era óbvia, porém, todos os produtos deveriam ser eventualmente geradores de caixa, para que houvesse sentido de inserir estes no portfólio. Entretanto, dadas as grandes mudanças que ocorreram nos últimos cinquenta anos, uma revisitação do conceito é bem-vinda. Reeves, Moose e Venema (2014), em uma publicação da mesma empresa de consultoria (BCG), indagaram que atualmente empresas de sucesso devem focar não somente em produtos geradores de caixa, mas também explorar novos mercados, produtos e modelos de negócios, a fim de renovar continuamente sua competitividade por meio da experimentação, investindo mais em produtos “pontos de interrogação”.

Assim, para utilizar a Matriz BCG nos tempos atuais, se faz necessário concentrar-se em quatro imperativos: (1) aceleração da frequência de avaliação do portfólio para corresponder à dinâmica do ambiente; (2) explorar o balanço da matriz com um adequado número de “pontos de interrogação” e ao mesmo tempo maximizar os benefícios das vacas e “abacaxis”; (3) selecionar rigorosamente os projetos de novos produtos a prosseguir; (4) mensurar e gerenciar o nível do portfólio da experimentação.

Atualmente, a fatia de mercado que o produto possui não é o maior preditor da performance de uma empresa, conforme consideravam os teóricos na época em que Henderson (1970) publicou a matriz, e sim uma série de fatores e de stakeholders que predizem conjuntamente o sucesso dos investimentos, resultando em vantagem competitiva para a empresa. Devido à esta multiplicidade de cenários que se pode encontrar, empresas movem seu investimento pela matriz muito mais rápido do que há 40 anos, evoluindo, portanto, sua relevância.

Devido a esta realidade de análise de multicritérios para o sucesso dos investimentos, Danesh, Ryan e Abbasi (2017a) observaram a necessidade de revisar sistematicamente os métodos que especificamente tratavam dos impactos estratégicos em diferentes níveis por meio de decisões multicritério. Sua investigação, por sua vez, demonstrou que essas técnicas específicas são mais adequadas para cenários particulares, não tendo portando um método padrão único que possa apoiar a tomada de decisões estratégicas da GPP.

Assim, é mais interessante utilizar técnicas particulares à organização, aumentando significativamente o seu desempenho, ao invés de aplicar mais de uma técnica de multicritérios ou até mesmo um método híbrido (Danesh, Ryan & Abbasi, 2017b).

Assim sendo, o propósito que todos os métodos ambicionam é a seleção dos projetos de novos produtos que estejam alinhados à estratégia da companhia, atendam às necessidades dos stakeholders e gerem valor, levando ao resultado de um gerenciamento bem-sucedido de um portfólio de produtos, e a outros questionamentos sobre o balanceamento ideal do portfólio da empresa.

2.1.3 Balanceamento do Portfólio: gerenciando a variedade e a diversidade

Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001) ainda no começo do século XXI já apresentavam os próximos desafios inseridos no contexto de rápida mudança de tecnologias, que relacionava o encurtamento do ciclo de vida dos produtos à competitividade global que as empresas enfrentariam nos próximos anos e tal suposição deflagrou-se como realidade. E, uma das formas de lidar positivamente com essa realidade é por meio do gerenciamento da variedade e da diversidade de produtos no portfólio da organização (Seifert, Tancrez & Biçer, 2016).

Em um portfólio com alta variedade, o ciclo de vida de mercado do produto adquire ainda mais relevância, pois as demandas e receitas altas e baixas de cada produto podem ocorrer simultaneamente em vários momentos (Seifert et al., 2016).

Portanto, as empresas que desejam suavizar os níveis gerais de demanda e receita devem gerenciar ativamente seu portfólio, sincronizando adequadamente os lançamentos de atualizações e de novos produtos, escolhendo adequadamente o valor e o tempo de suporte da área de marketing. A complexidade das decisões ótimas operacionais e de marketing aumenta quando as empresas estão financeiramente limitadas, uma vez que elas devem fazer os investimentos necessários e ainda precisam administrar muitos produtos em vários estágios do ciclo de vida (Seifert et al., 2016).

Quanto à grande competitividade que as empresas enfrentam no cenário atual, a variedade de produtos se posiciona como uma fonte de diferenciação em resposta ao crescimento de produtos e serviços customizados (Hayes, Pisano, Uprton & Wheelwright, 2005).

Dada a heterogeneidade nas preferências dos consumidores, a alta variedade de produtos implica em uma probabilidade elevada de que pelo menos um produto oferecido pela empresa corresponda de perto à preferência de um consumidor individual (por exemplo, cereal doce, cereal rico em fibras, cereal doce e rico em fibras, dentre outros exemplos) (Wan & Sanders, 2017).

Por outro lado, uma variedade excessiva de produtos no portfólio pode gerar uma confusão de seleção para os clientes, dada a “canibalização” do produto e a fadiga de variedade que pode reduzir o benefício marginal correspondente à variedade e à segmentação de clientes. Além da necessidade de encontrar o “ponto ótimo” da variedade de produtos em um portfólio, o aumento da variedade de produtos em uma companhia cria outros desafios operacionais que podem prejudicar as vendas caso a previsão não seja realizada de forma adequada em conjunto com a análise dos níveis de estoque e transparência nas informações (Wan & Sanders, 2017).

2.1.4 GPP e Sustentabilidade

É importante reforçar que a gestão do portfólio de produtos é uma fase que ocorre no estágio inicial do desenvolvimento de produtos em si (Jugend et al., 2017), haja vista que os projetos de novos produtos deverão ser inicialmente adequados à estratégia da organização e discutidos antes de serem efetivamente desenvolvidos. Esta característica deixa o processo de tomada de decisão ainda mais complexo principalmente quanto aos chamados “produtos verdes”, que possuem um grau de incerteza maior quanto à sua performance no mercado (Mcnally et al., 2013).

Jugend et al. (2017) afirmam, portanto, que o alinhamento entre gestão de portfólio e desenvolvimento de “produtos verdes” é necessário. Porém, poucos estudos têm explorado esta relação, menos ainda no contexto de países emergentes.

Para auxiliar no processo, os métodos e práticas anteriormente citados tornam-se ainda mais relevantes, pelo fato de ter o foco no aumento da performance da GPP (Jugend et al., 2016), pois habilitam a organização a avaliar a estratégia, o mercado, os riscos financeiros e tecnológicos, assim como os retornos financeiros das decisões sobre o portfólio de produtos sustentáveis.

Outro conceito constantemente encontrado na literatura sobre GPP e sustentabilidade e fortemente relacionado com o desenvolvimento de produtos verdes (Ahmad et al., 2018) é o *ecodesign*, que visa essencialmente contribuir para o desenvolvimento de produtos mais eficientes do ponto de vista ambiental, considerando as primeiras fases do NPD sem impactar negativamente nas características tradicionais dos produtos, como *design*, preço de venda, confiabilidade, tempo de lançamento, entre outros (Pigozzo et al., 2010).

Rossi, Germani e Zamagni (2016) analisaram os métodos e ferramentas de *ecodesign* e identificaram que, apesar do grande número de abordagens propostas por pesquisadores da área, as empresas ainda têm dificuldade em sua implementação e uso prático efetivo. (Pinheiro, Jugend, Filho & Armellini, 2018) identificaram tal lacuna e sugeriram uma integração da gestão de portfólio com as ferramentas de *ecodesign*, formando uma estrutura sinérgica que envolve a estratégia geral, práticas organizacionais de times multifuncionais, pessoas especialistas em sustentabilidade, integração com stakeholders e outros guias, métodos e ferramentas como diagramas, matrizes e *checklists*, que, em conjunto, facilitem o uso prático nas organizações.

O estudo de Jugend et al. (2017) também relacionou sustentabilidade com o portfólio de produtos e identificou que a adoção de práticas de desenvolvimento de produtos verdes (*Green Product Development – GPD*) influencia significativamente o desempenho geral do portfólio de produtos, assim como pode gerar resultados positivos no que se refere à obtenção de oportunidades tecnológicas e de mercado.

Um exemplo acerca desta relação é o mercado de detergente de roupas concentrado, que surgiu nos últimos anos e, à medida em que uma indústria inovou e desenvolveu o produto para o consumidor, criou-se um mercado com uma tecnologia diferente, motivando concorrentes e transferindo posteriormente a mesma tecnologia para outros produtos, como o amaciante de roupas.

Entretanto, não só o papel de inovação para oportunidades de mercado na indústria é relevante, mas também a função da comunicação ao consumidor e a educação sobre a maneira de utilizar de forma eficiente seus produtos, principalmente em produtos com apelo sustentável. No caso dos detergentes líquidos de roupas concentrados, apesar de terem lugar significativo nas gôndolas do supermercado, ainda enfrentam dúvidas quanto à sua eficiência e funcionalidade.

Apesar da existência de várias revisões da literatura sobre GPP (Meifort, 2015; Danesh et al., 2017a; Doorasamy, 2017; Pinheiro et al., 2018), uma análise que compreenda as três dimensões da sustentabilidade – conforme o TBL – simultaneamente, não foi encontrada na literatura.

Revisões recentes que integram a dimensão ambiental como a de Pinheiro, Jugend, Demattê Filho e Armellini (2018) e a de Jugend, Figueiredo e Pinheiro (2017) são interessantes, mas dão enfoque somente a duas dimensões (econômica e ambiental), negligenciando a dimensão social, ao analisarem somente à luz da ferramenta do *ecodesign*.

Logo, a proposta de pesquisa empírica apresentada nesta pesquisa se justifica pela importância do tema da sustentabilidade na escolha dos produtos a serem desenvolvidos, diferenciando-se por compreender as três dimensões do TBL e contribuindo para a teoria de forma a direcionar pesquisas futuras.

2.2 Desenvolvimento de produtos

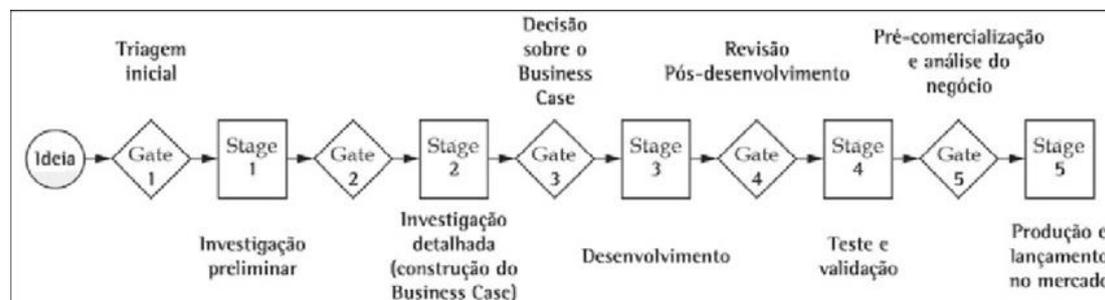
O desenvolvimento de novos produtos ou *NPD* (*new product development*) torna-se um assunto conectado com o desenvolvimento de produtos sustentáveis (*sustainable product development – SPD*) à medida que indica a transformação de uma oportunidade de mercado e um conjunto de premissas sobre novas tecnologias em um produto disponível para venda (Krishnan & Ulrich, 2001). Ao seguir uma demanda de mercado por características mais sustentáveis, os processos de *NPD* devem colaborar com os demais processos internos à organização, a fim de alcançar vantagens competitivas (Gmelin & Seuring, 2014a).

Uma das primeiras menções desses processos de *NPD* foi feita por Sherman (1966), que identificou seis etapas que as firmas precisam seguir ao desenvolver novos produtos: exploração da ideia, triagem, análise do negócio, desenvolvimento, teste e comercialização.

Três décadas depois, Cooper (1990) apresentou um modelo similar, porém mais completo chamado de *Stage-Gate*®, em que as empresas o utilizariam de forma proativa integrando atividades técnicas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e de marketing. A ideia

principal do modelo é reproduzir de forma simples todo o caminho do novo produto desde a concepção da ideia até a revisão pós-comercialização. A Figura 2 apresenta o modelo completo.

Figura 2 - O modelo *Stage-Gate*®



Fonte: Cooper (1990) e adaptado pela autora (2019).

Trazendo o processo para a atualidade, Leenders e Dolfsma (2016) destacam o papel relevante que a rede social possui no último estágio de opinião sobre o produto comercializado, centralizando no consumidor.

Os autores afirmam que não só a rede de consumidores interessa no processo, mas também a rede de networking dentro da empresa, entre empresas e de futuros consumidores em negócios que a empresa poderá investir. Tais redes de colaboração no desenvolvimento de novos produtos podem ser observadas em estudos recentes sobre cooperação entre competidores que podem facilitar a inovação, mas ainda possui riscos para inovações mais radicais, devido à segurança de propriedade de conhecimento das organizações. Logo, a relação pode ser benéfica em todas as fases de desenvolvimento do produto, mas somente em parcerias para iniciativas incrementais, sendo mais complexa em inovações radicais (Bouncken, Fredrich, Ritala & Kraus, 2017).

Doorasamy (2017) organiza os principais aspectos a serem levados em consideração pelas organizações no desenvolvimento de novos produtos de acordo com Crawford (1972), em termos de tecnologia e mercado, inovação, preço adequado, capacidades internas e externas, promocional, requisitos, necessidade de patentes, velocidade de lançamento, fatores de risco, requisitos de produção, condições de retorno do investimento, competitividade do mercado, vendas mínimas e relação entre produtos e serviços.

Portanto, como pode ser observado, o desenvolvimento de novos produtos é um tema relacionado diretamente com a inovação (Krishnan & Ulrich, 2001).

Cooper et al. (2004) identifica em sua pesquisa de campo que possuir a inovação como a sua estratégia principal de produto é a melhor prática de desenvolvimento de novos produtos em empresas de alta performance, tendo maior desempenho inclusive em comparação com outras práticas comuns como o mapa de produtos. E, considerando a sustentabilidade como um dos fatores impulsionadores da inovação dos últimos anos (Nidumolu et al., 2009), a relação entre o desenvolvimento de novos produtos e sustentabilidade se torna ainda mais forte, indo além do contexto de pressão do mercado.

Logo, saindo do contexto de *NPD* e caminhando para a definição de desenvolvimento de produtos sustentáveis (*Sustainable Product Development - SPD*), McAloone e Pigosso (2017) entendem o conceito como o apoio dado às equipes de desenvolvimento de produtos para encontrar soluções de engenharia para melhorar o desempenho ambiental, econômico e social dos produtos, sem comprometer as funcionalidades técnicas. Pode também ser relacionado com a manifestação em um produto de uma abordagem que atribui as bases de sustentabilidade de acordo com o *TBL* (Schoggl, Baumgartner & Hofer, 2017), encontrando bases além de soluções mais técnicas ditas como “de engenharia” e produção.

Contudo, na prática, o conceito enfrenta algumas dificuldades. Hallstedt (2017) indaga o porquê de ainda ser difícil tomar decisões em direção à soluções mais sustentáveis e encontra dois problemas implícitos: (i) a amplitude e complexidade da sustentabilidade e (ii) a falta de disponibilidade de dados e conteúdo nas fases iniciais de projeto do processo de inovação de produtos. Para a autora, o desenvolvimento de produtos sustentáveis somente ocorre quando os critérios de sustentabilidade são utilizados no suporte à tomada de decisão do processo de inovação do produto nos estágios iniciais do desenvolvimento.

2.2.1 Inovações Orientadas para a Sustentabilidade (SOI)

Mousavi e Bossink (2018) apresentam a inovação sustentável como um processo inerentemente dinâmico e evolutivo, e explicam que seu sucesso depende de uma recriação de estruturas internas, ou seja, para que haja inovação sustentável a base estrutural da organização precisa acompanhar e apoiar esse tipo de processo.

Logo, para ser uma empresa que consiga ter um ecossistema ao redor da sustentabilidade agregando valor aos seus produtos, capacidades gerenciais e organizacionais específicas são imprescindíveis para a implementação e comercialização de produtos sustentáveis inovadores. Para os autores, as empresas devem, ainda, formular um modelo de negócio viável em colaboração com outros atores da cadeia de valor para criar um ambiente favorável, ressaltando motivadores internos para a inovação sustentável.

Nesse sentido, ao gerir sustentabilidade em uma organização, três tipos de inovação podem ser encontradas dentro da produção, uso e fim de vida de um produto: (i) modelo de negócio, (ii) tecnológico e (iii) sistemas de produtos e serviços (Hansen, Grosse-Dunker & Reichwald, 2009).

Ademais, tenho o conhecimento de que a introdução comercial de um novo bem ou serviço melhorado em prol da sustentabilidade relaciona-se com o conceito de Inovação Orientada para a Sustentabilidade (*Sustainable Oriented Innovation - SOI*), este em geral ainda é um tema que tem recebido pouca atenção, e o que existe passa por outras dificuldades em alguns aspectos (Adams et al., 2016).

Primeiramente, a questão sobre o significado de sustentabilidade e como pode ser alcançada é imprecisa, o que é reafirmado posteriormente por Hallstedt (2017). Em segundo lugar, estudos anteriores tratam a sustentabilidade como um fenômeno estático e não dinâmico e desdobrado ao longo do tempo. Em terceiro lugar, há a negligência da literatura, e salvo poucas exceções, do aspecto social na sustentabilidade. E por fim, revisões sobre o gerenciamento da sustentabilidade excluem aspectos práticos vivenciados atualmente nas organizações, deixando a literatura atrasada e incompleta. Tais aspectos separam ainda mais a teoria da prática tirando a oportunidade de amparar as organizações em mudanças tão rápidas que ocorrem sobre o fenômeno, abrindo uma lacuna de pesquisa sobre o dimensionamento do real impacto das atividades de sustentabilidade.

SOI trata não só de inovações de produtos, mas também de processos organizacionais, lidando com todo o gerenciamento da sustentabilidade. Porém, como o foco do presente estudo é o desenvolvimento de produtos, inovações para a sustentabilidade são vistas nos atributos centrais do produto relativos às cinco fases do ciclo de vida, onde surgem os principais efeitos de sustentabilidade - cadeia de suprimentos, produção, embalagem/distribuição, uso e fim de vida (Hansen & Grosse-dunker, 2014).

Na sequência, a

Tabela 1 apresenta alguns desafios e soluções no ciclo de vida do produto em relação às três dimensões do tripé da sustentabilidade.

Tabela 1 - Inovações Orientadas para a Sustentabilidade: Desafio e Soluções ao longo do Ciclo de Vida do Produto

Fases do Ciclo de Vida					
Dimensões	Cadeia de Suprimentos	Produção	Embalagem/Distribuição	Uso	Fim de vida
Econômico	Compras competitivas; gerenciamento eficiente da cadeia de suprimentos	Eficiência produtiva	Embalagem eficiente; logística eficiente	Qualidade (técnica / funcional); satisfação do cliente	Custos de recolhimento/eliminação/aterro
Ambiental	Uso de materiais ecológicos (por exemplo, orgânicos); produção com eficiência energética; uso de energias renováveis; e proteção ambiental do fornecedor	Recurso ecoeficiente e uso de energia; uso de materiais e processos ecológicamente corretos; energia renovável; produção de ciclo fechado; simbiose industrial	Recursos reduzidos de embalagem; uso de materiais ecológicos ou reciclados; transportes minimizados; frota ecoeficiente	Durabilidade; eficiência energética; redução de emissões; oferta de serviços de manutenção/reparação	Reutilizar, refazer ou reciclar (upcycle); no caso de eliminação: biodegradabilidade; tratamento de materiais perigosos
Social	Condições de trabalho justas e seguras; integrações de pequenos produtores; desenvolvimento socioeconômico das regiões	Saúde e segurança no trabalho; condições de trabalho; salários; benefícios do empregado	Descrição e rotulagem verdadeira do produto (embalagem); condições de trabalho (por exemplo, pessoal terceirizado)	Saúde e segurança do consumidor / reclamações; aumentar o acesso ao produto (por exemplo, negócios inclusivos)	Ameaças à saúde em aterros sanitários e usinas de reciclagem

Fonte: Hansen e Grosse-dunker (2014), adaptado pela autora (2019).

Observando a

Tabela 1, na dimensão econômica percebem-se desafios relacionados com a competitividade das organizações, podendo-se destacar que a sustentabilidade pode incrementar a vantagem competitiva da empresa no mercado e compensar o investimento inicial (Porter & Van der Linde, 1995; Porter & Kramer, 2006).

É possível notar ainda que a dimensão ambiental lida principalmente com a utilização eficiente de materiais, energia, embalagem, emissões e conceitos emergentes como o *upcycle*. E por fim, a dimensão social que na literatura revela-se como a área-foco da sustentabilidade, apresenta-se com menos contribuições publicadas no que tange o desenvolvimento de novos produtos em todo o seu ciclo de vida (Hutchins & Sutherland, 2008; Gmelin & Seuring, 2014a).

Faz-se necessária discussão em relação à possibilidade de o papel social da organização ter sido deixado para as ações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), sem conexão com os processos de desenvolvimento de produtos, nos quais a preocupação baseia-se somente em decisões acerca das atividades de produção e ações de filantropia, sem incluir questões sobre o impacto social do desenvolvimento daquele produto.

Analisando contribuições teóricas recentes para o desenvolvimento de produtos nas pesquisas sobre a cadeia de suprimentos, Gbededo, Liyanage e Garza-Reyes (2018) revelam em seus resultados que há um desequilíbrio das abordagens para as três dimensões de sustentabilidade, com uma maior negligência sobre a importância da dimensão social e sua interconexão com as demais dimensões.

Bastas e Liyanage (2018) encontram apenas em 15% da sua revisão interconexões do aspecto social com as duas outras dimensões, assumindo que a sustentabilidade econômica é o pilar mais desenvolvido, devido a razões históricas de rentabilidade na indústria (Gold & Schleper, 2017). É interessante observar nesse contexto que ambas as revisões tratam sobre a primeira dentre as cinco fases do ciclo de vida do produto, um padrão que se repete na literatura, onde a abordagem da dimensão social nas outras fases não é elencada como função do processo de desenvolvimento de produtos sustentáveis, porém sem evidências empíricas sobre tal posicionamento em empresas.

A dimensão social da sustentabilidade preocupa-se com o impacto da organização no sistema social em que opera e no relacionamento da organização com seus stakeholders (Ali et al., 2016). Muito embora revisões da literatura sobre cadeia de suprimentos sustentável tenham alertado para uma menor representação da dimensão social em comparação com a dimensão ambiental (Beske et al., 2014), é nesta fase do ciclo de vida que a literatura sobre a dimensão social está mais desenvolvida.

A Tabela 2 apresenta uma série de aspectos da dimensão social da sustentabilidade, porém, os autores que a compuseram atentaram-se ao fato de que o mercado possui uma

enorme gama de companhias em diferentes setores que ofertam produtos diversos para seus públicos-alvo, logo, esses aspectos citados podem mudar, além disso, stakeholders podem querer endereçar outras questões sociais para companhias e produtos específicos (Weingaertner & Moberg, 2014) dando um caráter mais genérico à lista.

Tabela 2 - A Dimensão Social da Sustentabilidade: Aspectos do Contexto da Empresa e dos Produtos

-
- Oportunidades iguais
 - Educação e treinamento
 - Governança
 - Saúde e segurança
 - Emprego
 - Segurança
 - Direitos Humanos (e.g. trabalho forçado, trabalho infantil)
 - Direitos Indígenas
 - Direito do trabalho (e.g. salário justo, horas de trabalho, benefícios)
 - Concorrência leal e relações com fornecedores
 - Patrimônio cultural
 - Envolvimento e desenvolvimento da comunidade (e.g. acessibilidade, envolvimento da comunidade, remoção de localização e migração)
 - Responsabilidade do consumidor / produto (e.g. satisfação, privacidade, práticas de reclamações)
 - Desenvolvimento de tecnologia
-

Fonte: Weingaertner e Moberg (2014), adaptado pela autora (2019).

Dentre as ferramentas utilizadas para a dimensão social, o *SLCA (Social Life-Cycle Assessment)* mencionado na seção 2.2, trata-se de um método que possibilita avaliar os impactos sociais e econômicos de um produto, complementando o tradicional e amplamente utilizado *LCA (Life-Cycle Assessment)* (Sureau, Mazijn, Garrido & Achten, 2017).

Direitos trabalhistas, trabalho infantil, trabalho forçado, condições de trabalho, negociações coletivas, igualdade de remuneração e liberdade de bem estar são algumas variáveis do *SLCA* destacadas por Arcese, Lucchetti, Massa e Valente (2018).

Entretanto, como todos os países e setores têm impactos potenciais, esta avaliação deve ser refeita para cada contexto (Benoit-Norris, Cavan & Norris, 2012). Porém, apesar de diretrizes já publicadas, a aplicação prática ainda é incipiente (Dyllick & Rost, 2017), uma vez que o *S-LCA* normalmente tem um foco bastante estreito principalmente em direitos humanos, saúde, segurança e salários, e aborda inadequadamente os impactos

sociais dos produtos sob o parâmetro dos consumidores (Parent, Cucuzzella & Revéret, 2013).

No rol do desenvolvimento de produtos, a área de pesquisa que possui estudos mais expressivos sobre a dimensão social é a cadeia de suprimentos. Dispondo como objetivo a dimensão social no gerenciamento deste, emergiu o conceito de Cadeia de Suprimentos Sustentável (*Sustainable Supply Chain Management – SSCM*), que lida com os três pilares da sustentabilidade, apesar de raramente haver pesquisas que envolvam os três simultaneamente (Rajeev et al., 2017; Bastas & Liyanage, 2018). Os poucos estudos que pesquisavam apenas os fatores sociais, tratavam sobre práticas de segurança, saúde e iniciativas comunitárias. Já na análise temática de estudos que abrangiam fatores socioeconômicos, o bem-estar e crescimento econômico foram as unidades de análise mais presentes (Rajeev et al., 2017).

A Tabela 3 apresenta a parte social da matriz de critérios de sustentabilidade criada por Hallstedt (2017) para empresas de manufatura, seguindo a indicação de Weingaertner e Moberg (2014) em adequar os aspectos sociais ao setor e produtos da empresa. Porém, nota-se que são critérios rasos, sem especificação operacional sobre como alcançá-los, caracterizando um ponto negativo da matriz.

A autora também sugere que para cada novo caso ou setor, a matriz deve ser recriada. A recriação dos critérios em diferentes indústrias pode ser vista no trabalho de Schoggl et al. (2017) na indústria automobilística que dentre os princípios da dimensão social há os direitos humanos, padrões trabalhistas, proteção ambiental e anticorrupção.

Tabela 3 - Decisão quanto à Sustentabilidade no Ciclo de Vida do Produto

Etapas	Aspectos sociais
Extração de materiais	Não há materiais e produtos químicos usados que causem violação das necessidades humanas
Produção	Nenhum risco presente ou futuro no ambiente de trabalho insalubre e inseguro na produção
Distribuição	Transportes eficientes e seguros de materiais, substâncias e produtos relacionados aos produtos da empresa
Uso e Manutenção	Nenhum risco presente ou futuro no ambiente insalubre e inseguro durante o uso ou manutenção
Fim de vida	Nenhum risco presente ou futuro para o ambiente insalubre e inseguro durante a fase final da vida

Fonte: Hallstedt (2017), adaptado pela autora (2019).

Tendo em vista esse contexto, a Inovação Orientada para a Sustentabilidade, ou SOI (*Sustainable Oriented Innovation*) envolve mudanças intencionais na filosofia e nos valores de uma organização, bem como em seus produtos, processos ou práticas, para servir ao propósito específico de criar e realizar valor social e ambiental, além de retornos econômicos (Adams et al., 2016), sendo um processo de mudança interno que vai influenciar diretamente o posicionamento da organização no mercado. Quando se trata de produtos, processos ou práticas de uma organização, as atividades de SOI podem não parecer tão claras, porém, ao observar a Tabela 5, é possível perceber conexões com o conceito de desenvolvimento de novos produtos (*New Product Development - NPD*) (Gmelin & Seuring, 2014a) e oportunidades de soluções na inovação do produto, haja vista que produtos sustentáveis requerem uma série de ferramentas e técnicas e a participação de departamentos funcionais como o *marketing* e operações para serem efetivamente desenvolvidos (Adams et al., 2016).

A Tabela 4, por sua vez, classifica as atividades de SOI em aquelas que otimizam a operação, transformam a organização e aquelas que constroem novos sistemas como em novos modelos de negócios.

Tabela 4 - Atividades de SOI

	Otimização Operacional: "fazer mais com menos"	Transformação Organizacional: "fazer o bem fazendo novas coisas"	Construindo Sistemas: "fazer o bem fazendo novas coisas com os outros"
Estratégia	Cumprir os regulamentos ou buscar ganhos de eficiência	Incorporar a sustentabilidade como uma norma cultural e estratégica em uma lógica modeladora que vai além do parâmetro ambiental	Lógica de amplas colaborações e investimento em soluções de sistemas para derivar novas proposições de valor co-criadas
Processos	Concentrar-se na inovação interna e incremental facilitada pelo uso de ferramentas	Adotar novos valores e plataformas (por exemplo, inovação reversa) e novas práticas de ideação (por exemplo, biomimética)	Adotar novas plataformas de processos colaborativos com diversas partes interessadas
Aprendizagem	Explorar os recursos existentes de gerenciamento de conhecimento para identificar e acessar o conhecimento relevante	Envolver-se com os principais interessados da empresa - internamente e externamente	Desenvolver habilidades ambidestras que permitam rastrear sombras e aprender com a experimentação de múltiplas novas abordagens

Conexões	Recrutar especialistas em domínio externo para novos conhecimentos	Mudar o foco de ligações dentro da empresa para colaborações com partes interessadas imediatas também externas	Obter todo o sistema para diagnosticar problemas, entender a complexidade do sistema, criar confiança e identificar alavancas para mudanças
Organização inovadora	Explorar os recursos de inovação existentes	Incorporar a cultura através da organização	SOI Adotar novos paradigmas de negócios (por exemplo, <i>B-Corps</i>)

Fonte: Adams et al., (2016), adaptado pela autora (2019).

Varadarajan (2015) menciona que empresas de grande porte em diferentes indústrias são mais propensas a ser pressionadas e responsabilizadas por stakeholders e pela sociedade pelas soluções em prol da sustentabilidade. Logo, estas são mais impulsionadas a inovar e utilizar essas atividades de *SOI* do que empresas de pequeno porte. Da mesma forma ocorre em relação ao nível de globalização da empresa, em que as multinacionais enfrentam diferentes pressões institucionais para demonstrar responsabilidade ao imperativo da sustentabilidade em diferentes mercados, levando-as a possuir melhores inovações sustentáveis em relação a empresas regionais.

As atividades de *SOI* são claramente influenciadas pela mentalidade da empresa sobre o que é sustentabilidade, principalmente em desenvolvimento de produtos, além do que, é papel das indústrias ofertar opções mais sustentáveis nas gôndolas e ser pioneira das inovações, alavancando o mercado em geral (Jugend et al., 2017).

Como exemplo, pode-se citar o produto detergente de roupas concentrado que há alguns anos não existia nos pontos de venda e, à medida em que uma empresa inovou e desenvolveu o produto para o consumidor, criou-se todo um mercado com uma tecnologia diferente que motivou concorrentes e transferiu-se posteriormente para outros produtos como o amaciante de roupas.

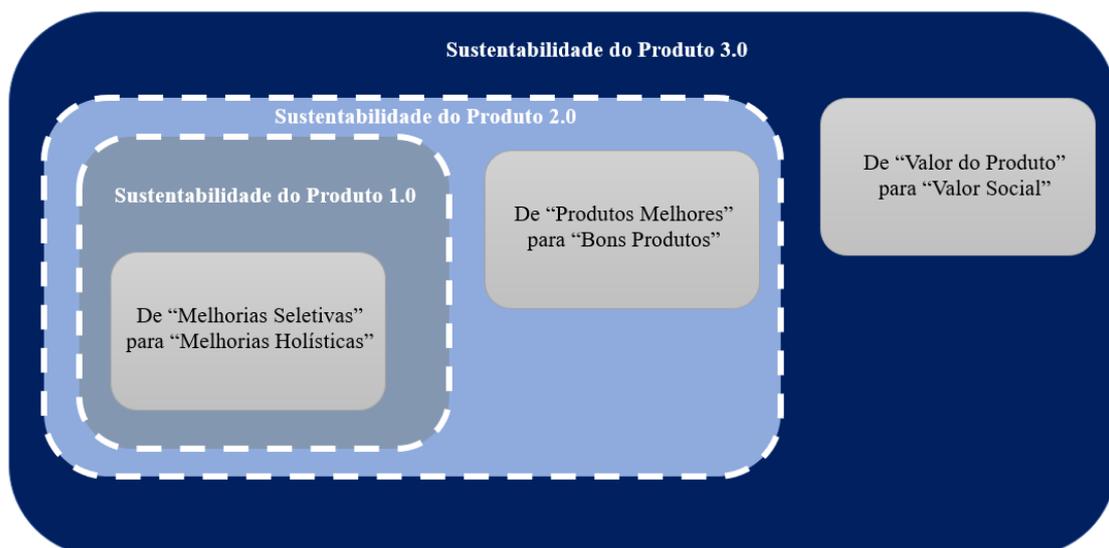
No entanto, não só o papel de inovação na indústria é relevante, mas também a comunicação ao consumidor e a educação em termos de uso de seus produtos de forma eficiente também. No caso dos detergentes líquidos concentrados, apesar de ter conseguido lugar significativo nas gôndolas do supermercado, ainda enfrentam barreiras de dúvidas quanto à sua eficiência e funcionalidade. Mesmo com tais avanços, nota-se ainda que há dificuldade em mensurar o real impacto positivo de determinado produto ou

ação sob os parâmetros da sustentabilidade, sendo este o ponto inicial da discussão de Dyllick e Rost (2017) ao desenvolverem sua tipologia.

2.2.2 Tipos de Sustentabilidade do Produto

Dyllick e Rost (2017) organizaram o desenvolvimento de conceitos de sustentabilidade em modelos que buscam compreender como os produtos podem realizar uma contribuição significativa para o desenvolvimento sustentável. Os autores a constituíram em três modelos: (i) Sustentabilidade do Produto 1.0 (modelo dominante no mercado), (ii) Sustentabilidade do Produto 2.0 (modelo novo) e (iii) Sustentabilidade do Produto 3.0 (modelo emergente), conforme pode ser observado na Figura 3, em que no último nível é possível caracterizar produtos chamados por eles de “verdadeiramente sustentáveis”. Apesar do estudo ter caráter esclarecedor, não houve contribuição empírica para o modelo e nem especificação das barreiras para cada fase.

Figura 3 - Modelo de Sustentabilidade do Produto



Fonte: Dyllick e Rost (2017), adaptado pela autora (2019).

No mesmo sentido que a tipologia se sustenta, outras percepções de evolução do desenvolvimento sustentável são encontradas, dando sentido e embasamento para os modelos.

Rajeev et al., (2017) tem a cadeia de suprimentos como sua área de pesquisa e posiciona a Cadeia de Suprimentos Sustentável (*Sustainable Supply Chain Management – SSCM*) como um domínio de pesquisa resultante da evolução do Gerenciamento da Cadeia de Suprimento Verde (*Green Supply Chain Management - GrSCM*).

A integração do pensamento ambiental na gestão da cadeia de suprimentos em todo o ciclo de vida do produto é o objetivo do *GrSCM*, que aponta para uma ênfase maior na dimensão ambiental e, contudo, falha em abordar as preocupações sociais, que se configura como um dos objetivos do desenvolvimento sustentável.

Logo, o *SSCM* surge como uma evolução que passa a considerar aspectos econômicos, ambientais e sociais nos principais sistemas inter organizacionais de gerenciamento da cadeia.

Schöggel, Baumgartner e Hofer (2017) dissertam no mesmo sentido apontando uma evolução mais semelhante à tipologia apresentada, ao afirmar que o desenvolvimento de produtos sustentáveis provém do *ecodesign*. Eles citam que termos como *ecodesign*, *design* para o meio ambiente (*Design For Environment – D4E*) ou *design* para a sustentabilidade são definições que possuem um forte apelo para a dimensão ambiental, e uma possível justificativa para isso é que ameaça global da mudança climática trouxe preocupações ambientais para o topo das agendas políticas, enquanto outras questões foram minimizadas.

Os autores propõem, ainda, que as questões sociais negligenciadas que introduziram principalmente o conceito de *design* para a sustentabilidade, sejam conduzidas de uma análise bidimensional para tridimensional, otimizando paulatinamente o desempenho de sustentabilidade dos produtos. Todavia, ainda, com alguns aspectos a serem trabalhados com maior profundidade (Schöggel, Baumgartner & Hofer, 2017).

Da mesma forma, observa-se a pauta das principais discussões sobre sustentabilidade ao longo do tempo. Enquanto no Clube de Roma e no Relatório de Brundtland (WCED, 1987), tratava-se sobre a finitude de recursos para a população, ou seja, uma abordagem mais econômica, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento em 1992, também conhecida como “Rio92”, debateu os problemas ambientais mundiais.

Porém, apenas em 1997 (Elkington, 1997), que a sustentabilidade passou a ser discutida à luz do tripé da sustentabilidade que envolve a dimensão social, repercutindo até os dias atuais conforme os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Todo esse apanhado histórico também argumenta a favor do entendimento da evolução do desenvolvimento sustentável como um processo que começou na dimensão econômica, alavancou-se com a dimensão ambiental e atualmente busca-se uma visão integrada à dimensão social, justificando em parte a carência de estudos que envolvem as três dimensões.

2.2.2.1 Sustentabilidade do Produto 1.0

Segundo Dyllick e Rost (2017), a Sustentabilidade do Produto 1.0 é caracterizada por aperfeiçoamentos que progridem de melhorias pontuais para melhorias holísticas dos produtos, indo além de mudanças seletivas. O modelo é tido como o mais dominante tanto na teoria quanto na prática e suas ações envolvem diminuir os impactos negativos dos produtos e a sua “pegada” ambiental (*footprint*) por meio de melhorias seletivas em alguma fase do ciclo de vida do produto.

Dyllick e Rost (2017) evidenciam que os conceitos de *D4S* (*design* para sustentabilidade), *C2C* (*Craddle-To-Cradle* ou berço a berço) e *PSS* (sistemas de produtos e serviços) são os caminhos complementares desta fase que movem a discussão em direção aos produtos verdadeiramente sustentáveis.

De acordo com Fagnoli, Minicis e Tronci (2014), o *D4S* é a abordagem de projetos mais difundida para as empresas responderem às expectativas ecológicas e sociais enquanto ainda atendem as necessidades dos clientes no desenvolvimento de novos produtos, e pode ser aplicada tanto no redesenho de produtos existentes quanto no desenvolvimento de novos produtos, em inovações incrementais ou radicais.

D4S é um conceito de *ecodesign* que evoluiu para incluir os elementos sociais e econômicos da produção, e integra os três pilares da sustentabilidade – social, econômico e ambiental, mas vai além de simplesmente melhorar produtos, adotando uma maneira de atender às necessidades do consumidor de uma forma mais holística e sustentável (Cruil & Diehl, 2006).

Esta metodologia não é única somente porque abrange os três pilares da sustentabilidade, mas também por ser aplicável no suporte à capacidade de produção em países desenvolvidos e emergentes (Clark, Kosoris, Hong & Crul, 2009).

Outro conceito complementar ao modelo dominante é o C2C (*Cradle-To-Cradle*) que reduz o impacto ambiental fechando o *loop* do ciclo de vida do produto, haja vista que tradicionalmente este é visto como um processo linear começando pela extração do material até o tratamento e descarte no fim da vida (Dyllick & Rost, 2017).

De acordo com o Instituto de Inovação C2C, o conceito é baseado em um fluxo natural que elimina o desperdício, visto que os produtos devem ser desenhados e produzidos de modo que possam ser naturalmente degradados e usados como nutrientes para outros processos, sem impacto negativo para o meio ambiente. Para tanto, é imprescindível conhecer os materiais utilizados na produção, assim como seu potencial de reutilização, gerenciando o consumo de energia e água, assim como a emissão de gases e a justiça social (“*Get Cradle to Cradle Certified*”, 2010).

A escolha dos materiais a ser utilizados é um dos aspectos de tomada de decisão interna que depende apenas da iniciativa da empresa em utilizar materiais melhores em seus produtos. Stoffels et al. (2017) destaca a importância dessa seleção de materiais ser feita de uma forma holística, considerando aspectos ambientais, sociais, econômicos, funcionais e éticos, assim como todas as fases de fabricação do produto desde a extração do material até o seu descarte. Os autores colocam esta abordagem como algo essencial para a realização de produtos verdadeiramente sustentáveis.

Outro conceito complementar envolve os sistemas de produtos e serviços (*PSS*). Segundo Dyllick e Rost (2017), esta abordagem é relevante ao passo que fornece um valor de utilidade ao consumidor ao invés de deter a posse de um objeto físico favorecendo o processo de desmaterialização que é totalmente benéfico para a sustentabilidade. Por essa razão, é considerado um *D4S* radical que evoluiu uma economia industrial para uma economia de serviços. Seu grande potencial para a sustentabilidade pode ser observado em vários estudos recentes sobre inovações sustentáveis dentro do contexto de *PSS*: Corvellec e Stâl (2017) pesquisaram sobre desperdício; Fain, Wagner e Kay (2018) evidenciaram produtos com longos ciclos de vida, dentre outros estudos com diversas perspectivas sobre a aderência do *PSS* com os aspectos da sustentabilidade (Fargnoli,

Costantino, Di Gravio & Tronci, 2018; Nasiri, Rantala, Saunila, Ukko & Rantanen, 2018; Zhang, Guo, Gu & Gu, 2018).

Annarelli, Cinzia e Nonino (2016) ressaltam que os estudos sobre *PSS* possuem um dos principais focos dos últimos anos sobre a sustentabilidade, justificando-se pela flexibilidade do *PSS* em se adaptar a diversos modelos de negócios.

Nos estudos mais recentes, o consumo colaborativo apresenta-se como uma área de pesquisa emergente que proclama o acesso a produtos ao invés da posse exclusiva destes, como em serviços de compartilhamento de carros e bicicletas. A contribuição para a sustentabilidade ainda aparece de forma mais concisa como o benefício dos sistemas de produtos e serviços mais frequentemente reconhecido, precisamente em 62% dos artigos, quanto às barreiras, tanto consumidores quanto as empresas são resistentes à aceitação e mudança, dificultando o caminho para a desmaterialização (Annarelli et al., 2016).

Apesar de Amareli et al. (2016) considerarem o modelo como dominante e quase saturado de informações, Schoggl et al. (2017) afirma que a organização nem sempre possui dados suficientes para avaliar os impactos de cada melhoria, o que se configura como um paradoxo pois, ao passo que possui uma ótima oportunidade de mudanças durante a fase de desenvolvimento de produto, também há conhecimento limitado sobre melhorias a serem feitas, bem como seus impactos.

Não só de melhorias pontuais para o meio ambiente o desenvolvimento de produtos sustentáveis deve se basear. Ahmad et al. (2018) observa um volume expressivo de pesquisas que vão além e abrangem duas dimensões do *TBL* que geralmente envolvem a dimensão ambiental e econômica, porém, ainda são escassos os estudos com a dimensão social (Hutchins & Sutherland, 2008; Mu et al., 2011; Gmelin & Seuring, 2014b).

2.2.2.2 Sustentabilidade do produto 2.0

Enquanto o modelo dominante de sustentabilidade do produto enfatiza a minimização dos impactos negativos dos produtos, o modelo de Sustentabilidade do Produto 2.0 traz uma percepção diferente, que objetiva criar impactos positivos.

A pretensão no momento não se apresenta simplesmente para desenvolver “produtos melhores”, mas sim “bons produtos” (Dyllick & Rost, 2017). De forma relativa, os

autores explicam que produtos melhores são aqueles reconhecidos em comparação com produtos alternativos semelhantes no mercado. Não obstante, bons produtos são definidos ao serem comparados com algum padrão de performance sustentável.

Para os autores, a contribuição de um produto deve seguir uma linha de pensamento *net positive*, que significa que os produtos devem devolver para a sociedade e natureza mais do que retiraram em sua produção. Neste modelo, as três novas abordagens apresentadas são: *Upcycle*, *Handprinting* e *Netpositive*.

As abordagens “*Upcycle*” e “*Handprinting*” possuem a mesma ideia que surgiu com a mudança de pensamento oriunda da busca por um impacto zero para o esforço em otimizar o impacto positivo, na qual produtos não só diminuiriam sua “pegada” ambiental, mas também, ao mesmo tempo, gerariam algo positivo. Como por exemplo, edifícios com placas fotovoltaicas que não só o abasteceriam, mas também seu excedente poderia voltar para rede ou servir outro sistema (Dixon & Blackburn, 2013).

Para Dixon e Blackburn (2013), trata-se de uma lógica inversa comparada ao pensamento de *footprint*, pois, embora a redução de uma especificidade ambiental em direção a zero se torne cada vez mais difícil – e na maioria dos casos de produtos físicos, até mesmo impossível, o aumento de um *handprint* é mais factível.

Com isso, as empresas, ao invés de trabalhar para um produto de “impacto neutro”, aceitam determinadas interferências inevitáveis com o meio ambiente, porém são contrabalanceadas com ações positivas. Dixon e Blackburn (2013) destacam, também, o potencial ilimitado do *handprint* à medida que os impactos positivos se sustentam enquanto o produto é fabricado ou usado, e pode se acumular ao longo do tempo.

É interessante observar o quanto Dixon e Blackburn (2013) aceitam que talvez seja impossível “levar à zero” a especificidade ambiental da maioria dos produtos físicos. Propõem, portanto, que estes sejam mais inovadores e tecnológicos, a ponto de o impacto positivo compense e até ultrapasse o impacto negativo resultante de sua produção e colocação no mercado, tornando-se uma opção mais possível para as empresas para as empresas concentrarem seus esforços.

Análogo teórico desta corrente, o ILFI (*International Living Future Institute*), que possui sua base no Estados Unidos, não só refinou e ampliou o conceito, como também construiu uma certificação com guias, dados e uma “calculadora de *handprinting*” para ajudar as organizações engajadas com a sustentabilidade.

Para o ILFI, *handprint* mensura o impacto positivo que um produto causa em todo o seu ciclo de vida: caso seu *handprint* seja maior que seu *footprint* ou sua “pegada” ambiental, institui-se o conceito de *netpositive* que endereça o desafio de gerar valor não apenas para os consumidores mas para a sociedade em geral (Dyllick & Rost, 2017).

As oportunidades de se atingir este nível estão no compartilhamento de inovações sustentáveis ao longo das cadeias de suprimentos com os concorrentes ou até mesmo com a sociedade em geral, assim como o engajamento dos consumidores, incentivando-os a um uso mais sustentável do produto.

É conhecido, porém, que as organizações podem escolher dar ênfase em seu *handprint* na dimensão social, preocupando-se com a saúde e educação de seus funcionários além de garantir os direitos do trabalho. Este fato ocorre porque, geralmente, seja mais simples realiza-lo na dimensão social e econômica do que na dimensão ambiental, quando há o olhar para a empresa como um todo e não somente no produto que esta desenvolve (ILFI, 2017).

Outra ferramenta que pode ser citada é o *B-Impact Assessment (BIA)*, que avalia e certifica empresas de acordo com as dimensões: (i) meio ambiente, (ii) funcionários, (iii) comunidade e (iv) governança.

Grandes empresas já utilizam o *BIA* e são certificadas, conhecidas como *B-Corps* e que possuem entre seus membros a empresa/grupo “Natura” como a maior empresa de cosméticos da América Latina, primeira empresa de capital aberto certificada há quase cinco anos e, também, a empresa/grupo “Danone”, gigante do setor de alimentos e laticínios, certificada em junho de 2019.

O *BIA*, desde a sua criação até o ano de 2018, apresentou cinco versões. Destas, a mais atualizada abrange quatro dimensões da sustentabilidade, a saber: (i) meio ambiente, (ii) funcionários, (iii) comunidade e (iv) governança.

Na dimensão meio ambiente, avaliam-se produtos, serviços e práticas sustentáveis, além da utilização de energia, água, materiais, questões sobre emissões e desperdício, bem como a cadeia de suprimentos e logística.

A dimensão funcionários envolve benefícios, treinamentos e o ambiente no qual este funcionário trabalha. A dimensão comunidade, por sua vez, abrange a criação de empregos, diversidade, engajamento cívico, distribuidores, o impacto das práticas,

produtos e serviços na comunidade. E, por fim, a governança trata da transparência e prestação de contas (Sistema B, 2018).

A divulgação de interesse de outras grandes empresas de bens de consumo como a empresa/grupo “Unilever” segue nesse sentido, adquirindo *B-Corps* como a “Mãe Terra”, “Ben&Jerry’s” e “*Seventh Generation*” e solidifica a transformação do conceito de sustentabilidade do produto. Este modelo de sustentabilidade do produto sugere uma mudança de pensamento que diverge do raciocínio anterior, e que inicia a ênfase não somente no produto, mas sim em uma análise macro do contexto organizacional, introduzindo o modelo emergente da Sustentabilidade do Produto 3.0.

2.2.2.3 Sustentabilidade do produto 3.0

O modelo final que é o resultado da evolução descrita anteriormente muda o foco da geração de valor de produto apenas para os consumidores, para também contribuir com valor para a sociedade.

Nesta pesquisa, o pensamento de uma contribuição para a sociedade, indireta e frequentemente incidental por meio de produtos com impactos positivos, é substituída por uma contribuição mais direcionada e deliberada para a solução de questões sociais relevantes, definida como “verdadeira sustentabilidade do produto” por Dyllick e Rost (2017).

O *design* e o desenvolvimento dos produtos devem considerar os três tipos diferentes de utilidade ou valor do produto: (i) utilidade prática, (ii) utilidade simbólica e (iii) utilidade social ou valor público (Grießhammer, Buchert & Gensch, 2007).

A utilidade prática representa a função principal do produto, e geralmente é o requisito chave para que um cliente adquira o produto. O utilitário simbólico também é conhecido por valor agregado ou hedônico.

A terceira utilidade, o valor público, refere-se ao impacto de um produto na sociedade e no meio ambiente. Idealmente, o valor público de um produto contribui para a solução de desafios globais, como a redução da pobreza, proteção do clima, manutenção da paz, proteção da biodiversidade, criação de empregos qualificados ou estabilidade social (Grießhammer et al., 2007).

Nesta fase da evolução, portanto, a sustentabilidade do produto está se movendo do valor privado para o valor público, de produtos que beneficiam seus clientes para produtos que beneficiam a sociedade igualmente, observando de fora para dentro das organizações (Dyllick & Rost, 2017).

Diante desse contexto, no Brasil há o caso da água mineral AMA fabricada e distribuída pela Ambev, onde 100% do lucro retorna para projetos de acesso à água potável no semiárido brasileiro, onde a escassez é um problema social que leva famílias a buscarem água por até seis horas por dia (Ambev, 2016).

Segundo a evolução dos modelos acima apresentados, os produtos que podem ser chamados de sustentáveis são aqueles que beneficiam a sociedade de forma igual e não somente aos seus consumidores ou participantes da cadeia de suprimentos.

É sabido que este é o nível mais alto da criação de valor sustentável e que gera contribuição para os desafios externos de sustentabilidade, na busca de formas de melhorar tanto o meio ambiente quanto a sociedade.

Entretanto, o modelo não demonstra empiricamente a forma como a empresa transita entre os níveis e quais são as dificuldades dessa evolução que culmina na Sustentabilidade do Produto 3.0, bem como se estes são percebidos pelo consumidor, justificando o investimento das organizações, sugerindo algumas lacunas a serem preenchidas em pesquisas futuras.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA EMPÍRICA

Considerando o contexto em que as discussões sobre sustentabilidade evoluíram ao longo do tempo e deixaram de ser um discurso de fora para dentro das organizações para cada vez mais ser refletido de dentro para fora, é pertinente entender como a evolução das estratégias em prol da sustentabilidade impactam na decisão sobre o portfólio de produtos e o desenvolvimento de novos produtos.

Com base no problema de pesquisa descrito na seção 1.1 deste trabalho, a pesquisa do tipo exploratória se encaixa nesse objetivo, à medida que é orientada para a descoberta e utilizada quando o pesquisador possui poucas informações sobre o assunto (Hair, Babin, Money & Samouel, 2005).

Logo, por meio da pesquisa exploratória, o pesquisador reúne informações, padrões, ideias, dados ou hipóteses sobre uma questão de pesquisa com pouco ou nenhum estudo anteriormente veiculado, tendo em mente que não haverá respostas para o problema pré-estabelecido, mas sim indicações de pesquisas futuras.

Desta maneira, o tipo de pesquisa que foi realizado neste estudo tem caráter exploratório, o que permite aprofundar a formulação e mensuração de relações inéditas entre conceitos, como no caso da sustentabilidade e da decisão sobre o portfólio e desenvolvimento de produtos. Este tipo de pesquisa lida principalmente com técnicas de pesquisas qualitativa, que, segundo Malhotra, Hall, Shaw e Oppenheim (2006), trata-se de uma técnica não estruturada, baseada em amostras pequenas que permitem a compreensão do contexto do problema que está sendo analisado.

Segundo Collis e Hussey (2013), as pesquisas qualitativas são resultado de uma série de técnicas interpretativas que buscam descrever, decodificar, traduzir e de outro modo entender o significado – e não a frequência – dos fenômenos que ocorrem com relativa naturalidade no mundo social.

Oliveira (2007) afirma que na pesquisa qualitativa não haverá a mensuração quantitativa de características ou comportamentos, e sim entrevistas e questões abertas, já que tem por objetivo atingir em profundidade a explicação e as características do resultado das informações.

Em pesquisas na área de marketing, Cahill (1998) entende que há várias razões para utilizar pesquisa exploratória, dentre elas o alcance da compreensão de determinadas razões, o grau de preferência dos consumidores em relação à sua marca ou à dos concorrentes, assim como motivações adicionais e compreensão de determinado problema.

Creswell (2010) ainda cita que os métodos utilizados neste tipo de abordagem são as pesquisas narrativas, fenomenologia, etnografias, estudo de teorias fundamentadas, o estudo de caso, entre outros, caracterizando-se por uma coleta de dados geralmente pouco estruturada, haja vista que o resultado é a compreensão do problema.

A escolha por um método qualitativo, portanto, torna-se a mais apropriada ao presente contexto, tendo em vista que o propósito do método não é prever o que pode ocorrer, mas sim entender em profundidade particularidades da situação e, também, o sentido trazidos pelos indivíduos pesquisados sobre o que está ocorrendo com determinado fenômeno (Patton, 2002).

O presente estudo, de caráter qualitativo descritivo-exploratório, tem a finalidade de descrever características do fenômeno determinado, a fim de levantar opiniões e percepções de uma população acerca de uma situação, descobrindo associações entre as variáveis (Gil, 1999).

Na sequência, a Tabela 5 ilustra o panorama das escolhas metodológicas adotadas pela pesquisa e detalhadas ao longo do Capítulo.

Tabela 5 - Descrição do Método de Pesquisa Adotado

Decisão sobre a pesquisa	Escolha
Abordagem	Qualitativa
Tipo	Exploratória
Método	Estudo de caso múltiplo
Técnica de coleta de dados	Entrevista em profundidade semiestruturada
Técnica de análise de dados	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

3.1 Método de pesquisa: estudo de caso

Lakatos e Marconi (1991) entendem que a escolha do método de pesquisa auxilia a concepção inicial do caminho a ser percorrido para as conclusões, podendo detectar possíveis erros e ajudando nas decisões e interpretações.

Para alcançar os objetivos do estudo, foi utilizado o método do estudo de caso, haja vista que o mesmo tem por finalidade entender as dinâmicas e cenários que envolvem cada caso, além de ser interessante para comparar situações e traçar conexões entre variáveis e processos (Kathleen M. Eisenhardt, 1989a), sendo adequado ao caráter exploratório da pesquisa visto que os estudos de casos são considerados apropriados quando a teoria e a pesquisa ainda estão nas fases iniciais do seu desenvolvimento (Kathleen M. Eisenhardt, 1989a).

Yin (2010) afirma que este tipo de método é o ideal quando se é necessário responder questionamentos que se baseiem no “como?” e no “por quê?” e, também, quando o objeto de estudo é um fenômeno contemporâneo e não fenômeno totalmente histórico. “O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o caso) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes” (Yin, 2010. p. 17).

Para diferenciar as estratégias de pesquisa, é crucial já ter definido a questão de pesquisa, citado pelo autor como o passo mais importante do estudo, tendo em vista que se trata da condição-chave para a identificação da estratégia de pesquisa qualitativa a ser utilizada dentre o experimento, o levantamento, a análise de arquivos, a pesquisa histórica e, por fim, o estudo de caso.

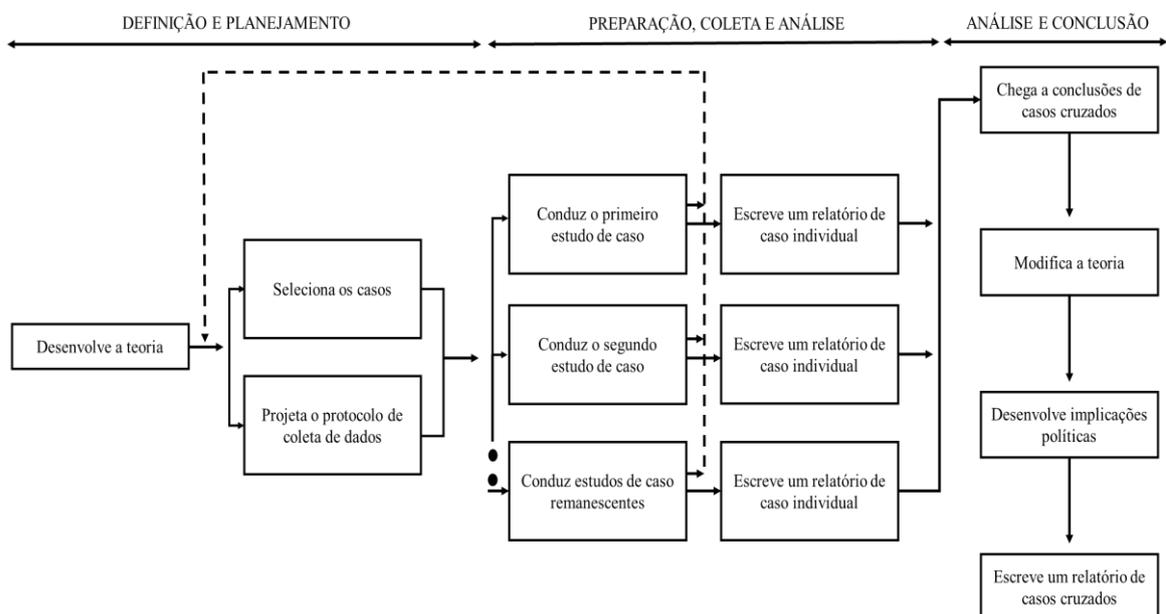
No âmbito do presente estudo, foram utilizados os recursos disponibilizados pelo método do estudo de caso múltiplo, considerando que se propõe a investigar um fenômeno contemporâneo, introduzido em um contexto de empresas multinacionais e contribuindo para entender como as estratégias de sustentabilidade são refletidas nas inovações e no desenvolvimento de produtos.

Para a construção do projeto de pesquisa, Yin (2010) propõe uma condução linear, seguindo as fases de definição e planejamento, preparação, coleta, análise e conclusão. Na primeira etapa, de definição e planejamento, foi relevante revisar as teorias que seriam utilizadas como base para futuros questionamentos e desenho de pesquisa para

posteriormente selecionar os casos e descrever os procedimentos de coleta para garantir um protocolo robusto e a qualidade da pesquisa.

Já na segunda etapa, apesar dos questionários semiestruturados apresentarem-se semelhantes, para cada caso houve uma preparação em particular para a coleta individual. Por fim, na última etapa, houve a interpretação dos dados sob a luz dos preceitos de Bardin (2009), permitindo uma comparação e discussão em profundidade dos casos. O processo descrito acima, em sua totalidade, pode ser ilustrado na Figura 4.

Figura 4 - Construção do Projeto de Pesquisa



Fonte: Yin (2010).

3.2 Delineamento da Estratégia de Pesquisa

Para alcançar os objetivos deste estudo, a discussão sobre a escolha entre casos únicos e múltiplos como método de pesquisa é vista intensamente entre autores principais na literatura de estudos de caso (Eisenhardt, 1989; Yin, 2010).

Ainda assim, ambos os autores consideram os casos múltiplos mais interessantes para o desenvolvimento da teoria. Entretanto, ambos entendem que casos únicos entregam profundidade dependendo do fenômeno estudado e devem ser reconhecidos.

No contexto dessa pesquisa, **optou-se por utilizar os recursos disponíveis pelo método de estudo de caso múltiplo**, considerando que se pretende entender um fenômeno contemporâneo posto no âmbito de empresas multinacionais em relação ao impacto das estratégias de sustentabilidade para com a gestão de portfólio e desenvolvimento de produtos. Nesta circunstância, a escolha dos estudos de casos múltiplos é apropriada pois busca entender “como” as dinâmicas estão inter-relacionadas.

Corroborar-se, portanto, com a menção de Eisenhardt (1989) sobre os estudos de casos múltiplos os quais, segundo a autora, formam um ambiente relevante para a construção da teoria, haja vista que possibilitam a replicação e extensão entre os casos.

Os casos foram escolhidos por sua similaridade a fim de produzir replicação literal, ou seja, espera-se que os casos colaborem entre si e construam juntos a contribuição teórica (Yin, 2009), haja vista que múltiplos casos são mais propensos a produzir robustez de contribuição teórica do que casos únicos (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Estudos qualitativos tendem a selecionar cada caso e cada respondente propositalmente, e, considerando que uma amostra teórica é baseada no domínio conceitual à qual a pesquisa foi baseada, casos adicionais podem ser similares ou diferentes, e é importante que a amostra tenha redundância e variedade, entretanto, o que deve ter em mente é que a escolha dos casos é realizada garantindo variedade mas não representatividade (Stake, 1998), como é visto mais comumente em estudos quantitativos.

Ainda sobre a triagem dos casos, estes podem ser escolhidos a fim de replicar casos anteriores ou estender teorias emergentes. Assim, outras finalidades de escolhas envolvem o preenchimento de categorias teóricas e identificação de exemplos polares (Eisenhardt, 1989). Este é o objetivo da amostra teórica em um estudo qualitativo: dado que há um número limitado de casos que usualmente podem ser estudados, faz sentido a escolha de situações extremos a casos polares por serem mais suscetíveis à replicação ou extensão da teoria emergente (Yin, 2010).

Langley (1999) apresenta outras lógicas de seleção intencional de casos múltiplos para comparação: variação máxima da amostra, replicação teórica, amostra homogênea – proveniente da replicação literal de Yin (2010), amostra com casos muito similares e muito diferentes. Essa última estratégia foi escolhida pela presente pesquisa, a fim de entender não só as empresas e marcas que nasceram com o propósito voltado para a

sustentabilidade, mas também aquelas que se adaptaram ao longo de sua existência para este fim.

Ainda sobre a escolha dos casos na pesquisa qualitativa, Yin (2010) destaca que um dos pontos relevantes a ser considerado para se elaborar um estudo de caso múltiplo de sucesso é que este siga uma lógica de replicação e não de amostragem, considerando que esse tipo de estudo não objetiva avaliar a incidência do fenômeno e sim entender este e seu contexto, construindo um número de variáveis com potencial expressivo.

A validação e convergência dos dados pode ser obtida ao utilizar diferentes tipos de coleta de dados, métodos, teorias entre outros. Logo, em conjunto com a seleção dos casos e a fim de prover uma visão multidimensional do fenômeno estudado, a triangulação de dados foi utilizada com a intenção de identificar diferentes realidades, enriquecendo a análise dos dados e provendo diferentes perspectivas (Eisenhardt, 1989; Yin, 2010).

Para cumprir com este propósito, além dos dados provenientes das entrevistas, buscaram-se os relatórios de sustentabilidade das empresas envolvidas no estudo e informações disponíveis nos sites online e no último Guia Exame de Sustentabilidade.

3.2.1 Seleção dos casos

As empresas participantes da pesquisa devem possuir a característica de informações, experiências, vivências e conhecimento alinhados à pergunta de pesquisa. Assim, Eisenhardt e Graebner (2007) citam que ao buscar atores organizacionais de diferentes organizações relevantes permite-se ter dados de qualidade superior por meio das entrevistas, pois se trata de uma abordagem que limita o viés.

Considerando-se esta abordagem, o processo de escolha das empresas para participar da pesquisa começou com o primeiro recorte: empresas de bens de consumo que possuem abertamente iniciativas sustentáveis. Para garantir a relevância dessas iniciativas, buscou-se o Guia Exame de Sustentabilidade, que é construído a partir de uma metodologia executada pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (GVces), considerado o maior levantamento de práticas de responsabilidade corporativa do Brasil.

Em busca de consistência, os dados foram obtidos tanto da 17ª edição quanto da 18ª edição do Guia Exame. Nessas edições, foram analisadas informações das 190 e 173 empresas, respectivamente, que responderam o questionário que analisa as três dimensões da sustentabilidade – social, ambiental e econômica, convergindo com a evolução do conceito apresentada no levantamento teórico da primeira fase da presente pesquisa.

Segundo o Guia, a escolha das melhores empresas divididas em 19 setores passou primeiro pelo crivo de pontuações acima da média e um desvio-padrão nas dimensões principais. Destaca-se que, pela primeira vez, na 18ª edição foram introduzidas no questionário perguntas baseadas nos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), garantindo robustez nos critérios e sendo uma base interessante para o filtro de empresas a serem participantes da presente pesquisa, conforme Figura 5.

Figura 5 - *Ranking* de Empresas de Bens de Consumo do Guia Exame de Sustentabilidade

GUIA EXAME DE SUSTENTABILIDADE RANKING BENS DE CONSUMO	
2017	2018
Natura	Natura
Ambev	Ambev
Unilever	Unilever
Nestlé	Nestlé
Grupo Boticário	Grupo O Boticário
Grupo Malwee	L'oréal
Brasil Kirin	P&G
Avon	Ajinomoto

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A pesquisadora entrou em contato com as onze empresas apresentadas no *ranking* via *e-mail*, *linkedIn* e contatos com colegas, no entanto, apenas duas empresas (Unilever e Ambev) retornaram no tempo estipulado para a coleta de dados. Como este número de empresas não era satisfatório para o desenho da pesquisa e cobertura do fenômeno, buscou-se outras empresas com o mesmo perfil – pertencentes à indústria de bens de consumo com iniciativas de sustentabilidade largamente divulgada – adicionando os critérios de existência de produtos inovadores e relevante participação no mercado. Com

isso, iniciaram-se então novos contatos que resultaram em mais três retornos: Danone, Coca-Cola e Johnson & Johnson.

A opção por mais de duas organizações ocorre pela oportunidade de analisar comparativamente não só cada caso, mas também a organização como um todo e segue uma amostragem do tipo não-probabilística, intencional, por conveniência e teórica ao passo que, como visto anteriormente, o processo de desenvolvimento de produtos sustentáveis está atrelado à característica inovadora da organização e deve estar alinhado à estratégia da mesma.

É relevante mencionar a abertura da empresa Unilever, via técnica *snowball* de possibilitar mais de uma entrevista tanto na área de marketing quanto na área de sustentabilidade, o que possibilitou a análise entre diferentes categorias e marcas.

Segue abaixo os perfis das empresas selecionadas:

- Unilever: empresa multinacional britânica-holandesa de bens de consumo que opera em categorias de cuidados com a casa, cuidados pessoais e alimentos, com forte presença no Brasil e nos países da América de Sul e Central como Argentina, Chile e Colômbia. De capital aberto e dona de cerca de 400 marcas globalmente, possui cerca de 2.5 bilhões de pessoas utilizando seus produtos diariamente, opera no Brasil com marcas por vezes líderes de rankings *top of mind* como OMO, SEDA e KIBON (Unilever, 2019).
- Danone: empresa multinacional de origem catalã, nascida graças à incorporação de duas empresas em 1972. Presente em mais de 120 países, sendo o terceiro maior grupo de empresas de alimentos da Europa, com início das suas atividades em 1970 no Brasil, operando atualmente com 13 marcas como ACTIVIA, DANONINHO e CORPUS. Com uma missão de “beneficiar as pessoas de todas as idades, em todas as culturas e ambientes sociais e em todas as partes do mundo – o maior número de pessoas possível”, ela opera em negócios de produtos lácteos frescos, águas, nutrição especializada e nutrição no início da vida (Danone Brasil, 2019).
- Ambev: empresa multinacional brasileira que se uniu à multinacional europeia de bebidas que opera em 19 países e possui em seu portfólio de produtos bebidas alcoólicas e não alcoólicas como sucos, refrigerantes e águas contabilizando 30 marcas de bebidas e 35 mil funcionários no Brasil. Detentora de marcas *top of*

mind como SKOL, BRAHMA e GUARANÁ ANTÁRTICA, sua operação é caracterizada por 100 centros de distribuição direta e 6 centros de excelência no país (Ambev, 2019b).

- Coca-Cola Brasil: empresa multinacional de bebidas criada no século 19 nos Estados Unidos que chegou ao Brasil em 1941 como o primeiro refrigerante em solo brasileiro e atualmente domina o cenário mundial de bebidas gaseificadas, presente em mais de 200 países com mais de 400 marcas, dentre elas FANTA, SPRITE e MATTE LEÃO. Vinda através de uma estratégia de marketing baseada na segunda guerra mundial, a Coca-Cola hoje conta com mais de 40 fábricas e distribuidores espalhados no território brasileiro, impactando cerca de 60 mil funcionários (Coca-Cola, 2019).
- Johnson & Johnson Brasil: começou sua operação no país em 1933 em São Paulo, focada em produtos hospitalares e domésticos primeiramente, evolui seu portfólio ofertando o primeiro absorvente descartável do país em 1934 e posteriormente as fraldas descartáveis e protetores solar. Donos das marcas SUNDOWN, COTONETES, BAND-AID e outras do mundo farmacêutico, atualmente a operação conta com mais de 5 mil colaboradores e 11 fábricas, sendo o maior complexo industrial da multinacional no mundo (JnJ Brasil, 2019).

3.2.2 Seleção das unidades de análise

Quanto à seleção das unidades de análise, Yin (2010) menciona que uma unidade de análise pode ser uma entidade, um indivíduo ou um evento, sendo que entre as entidades há quaisquer programas ou processos a eles relacionados, o que corrobora ao estudo de Langley (1999), que declara algumas entidades-chave a qual pesquisadores geralmente escolhem para considerar em sua análise:

- i. indivíduos – como consumidores ou empregados;
- ii. grupo – como comitês;
- iii. organizações e indústrias;
- iv. relacionamentos – como entre empregados e empregadores;
- v. processos – como fenômenos de implementação, mudança, inovação e decisão;
- vi. eventos – reuniões, mecanismos entre outros.

O autor ressalta ainda que é preciso compreender a diferença entre unidade de análise e níveis de análise (micro, meso e macro) e que esta última nem sempre será relevante, e dependerá do escopo de cada pesquisa.

No estudo de caso proposto para esta pesquisa, as unidades de análise foram concebidas no modelo de “verdadeira sustentabilidade do produto” proposto por Dyllick e Rost (2017) que é caracterizada pela evolução entre Sustentabilidade do Produto 1.0, Sustentabilidade do Produto 2.0 e Sustentabilidade do Produto 3.0. A partir destas, foi possível analisar os casos escolhidos de forma orientada ao objetivo da pesquisa que é entender como a evolução das estratégias de sustentabilidade se refletem nas inovações e desenvolvimento de produtos.

3.2.3 Seleção dos Entrevistados

Tendo em vista as unidades de análise delineadas na seção 3.2 e aos critérios de seleção dos respondentes, a definição relacionada ao perfil ideal tinha como primeira característica pessoas em posições de tomada de decisões frente à organização.

Ao avaliar as áreas funcionais às quais os respondentes deveriam pertencer, buscou-se aqueles com atividades relacionadas ao desenvolvimento de produtos e à gestão da sustentabilidade na organização.

Consequentemente, o público-alvo foram pessoas com cargos de liderança em áreas de gerenciamento de produtos e sustentabilidade, e a escolha levou em consideração que cada respondente é selecionado para maximizar o valor marginal da informação obtida, portanto, não foi feita de forma aleatória e sim por meio da combinação de intencionalidade e disponibilidade do pesquisador e do candidato à respondente.

Segundo Creswell (2013), Langley (1999), Miles, Huberman e Saldana (2014) e Patton (2002), existem três critérios de seleção dos respondentes das pesquisas: (i) intencional, (ii) saturação e (iii) *snowball*. A primeira, utilizada nesta pesquisa, é uma escolha feita com base na teoria antes analisada, diferente de uma amostra randômica. Já na saturação, para cada unidade de análise há a seleção de pessoas, eventos e processos até a redundância das informações, quando nada de novo é aprendido. No critério *snowball* por fim, a amostra é feita em cadeia ou rede de contato.

Outros respondentes do mesmo caso foram obtidos por meio desta técnica de amostragem *snowball*, na qual respondentes indicam outras pessoas que podem contribuir ricamente com informações sobre o caso (Patton, 2002). Esta técnica permite que os participantes iniciais indiquem novos respondentes para participar e assim sucessivamente até chegar em um nível de saturação, quando estes passam a repetir informações já coletadas anteriormente.

A entrevista foi introduzida perguntando ao respondente quanto à indústria, a estratégia da empresa e sua função. Posteriormente, as perguntas teriam um caráter majoritariamente de questões abertas para dar liberdade ao respondente em utilizar a cronologia da sua resposta da forma que queira, a fim de obter informação mais completa (Glaser & Strauss, 1967; Eisenhardt, 1989).

A caracterização dos entrevistados, como a organização, nomes fictícios, cargo e atividades são apresentados na

Tabela 6. É relevante mencionar que os nomes foram ocultados e trocados para nomes fictícios, a fim de preservar a identidade dos entrevistados e que Ben & Jerry's e Mãe Terra, apesar de terem sido adquiridas pela Unilever, por possuírem independência em suas operações, foram tratadas como estratégias separadas no presente estudo, apresentadas com o asterisco relativo à esta observação.

Tabela 6 - Caracterização dos Entrevistados

Organização	Nome fictício	Cargo	Atividades
	Cássia	Gerente Marketing <i>Value Brands</i>	Desenvolvimento da marca Brilhante e inovações; de Líder de sustentabilidade para a categoria de <i>Home Care</i> (cuidados com a casa), gerenciando a sinergia entre as marcas e subcategorias, para alavancar as iniciativas de sustentabilidade.
Unilever	Angélica	Coordenadora de Desenvolvimento de Marca Seda	Marketing de SEDA Brasil, tendo uma parte de responsabilidade em relação ao negócio da marca, principalmente a parte de performance; Encarregada ainda de projetos com impacto ambiental entre marcas e participante do comitê de sustentabilidade da Unilever Brasil.

	Pedro	Gerente de <i>Responsible Sourcing</i> LATAM	Garantir que os fornecedores atendam a política de <i>Responsible Sourcing</i> , que é responsável por assegurar que a Unilever atenda todas as práticas de direitos humanos, tanto dentro da Unilever, quanto fora. O escopo de trabalho é olhando toda a cadeia de suprimentos tendo como base os 12 princípios da política, como por exemplo: legislação ambiental, licenciamento, práticas relacionadas a uso de terra, direitos humanos e trabalhistas.
	Lino	Gerente de Sustentabilidade e Comunicação Interna	Gerenciar todas as atividades de comunicação para os funcionários da Unilever, incluindo todos os processos e canais de comunicação interna, endomarketing e também pelo relacionamento com os formadores de opinião, como fundações e organizações não governamentais, pelo engajamento desses formadores de opinião e dos funcionários em torno do plano de sustentabilidade da Unilever.
Mãe Terra*	Carlos	Gerente de Movimento B e Sustentabilidade Mãe Terra	Responsável pelo Movimento B Corporation na Mãe Terra, incumbido de sistematizar e organizar de uma maneira mais concreta os 3 pilares do movimento: humanização do trabalho, sustentabilidade e conscientização alimentar.
	Alberto	Coordenador de Desenvolvimento de Produto	Gerencia o desenvolvimento de produtos Mãe Terra, buscando novas oportunidades de inovação, de posicionamento de produto assim como a investigação de tendências do mercado e elaboração da estratégia dos novos produtos.
Ben & Jerry's*	Luís	Gerente de Missão Social Ben&Jerry's	Há uma divisão de atividades entre impacto e influência. Na parte do impacto, há iniciativas internas de contratação de pessoas, mitigação de impacto das lojas e dos materiais utilizados nas lojas. Da parte de influência, há iniciativas externas pensando na questão de campanhas que mobilizem a sociedade como a questão de justiça social e climática.
Danone	Maria	Head de Sustentabilidade	Liderar as atividades de sustentabilidade, que se resume a três pilares: inovação social, desenvolvimento de comunidades, e um resultado da junção dos dois pilares, a de reputação. A parte de reputação está principalmente vinculada à governança, então também reportes, relatórios, Certificação B Corp.
	Mateus	Diretor de Marketing	Desenvolvimento de inovações, gestão do portfólio, gestão da rentabilidade dos produtos e campanhas de comunicação da divisão de lácteos da Danone Brasil.

	José	Diretor de Inovações de Cervejas e Produtos Alcoólicos	Desenvolver a inovação para o futuro, dentro de todas as marcas e acompanhar os últimos três anos de lançamentos. Envolve atividades como mapeamento de mercado, concorrentes, construção de portfólio, tendências de consumidor e devendo endereçar o posicionamento da companhia em termos de portfólio no futuro.
Ambev	Jorge	Head de Sustentabilidade	Ativação de projetos relacionados por exemplo ao aumento do acesso à água e embalagens mais sustentáveis. E atividades mais reativas, de salvaguarda, garantindo que dentro da atuação de outras áreas da companhia como um todo não esteja acontecendo nada que seja contrário à sustentabilidade.
	Joana	Gerente de Sustentabilidade e Valor Compartilhado	Desenvolver a estratégia e suas prioridades a partir de uma matriz de materialidade, existindo 3 principais temas que são tocados pela área: água, resíduos e portfólio.
Coca-Cola	Henrique	Gerente de Marketing Coca-Cola	Desenvolvimento da marca e do processo de planejamento do negócio. Investigação das tendências e dos insights do consumidor em termos de necessidades, demandas, tamanho do mercado, entre outros.
Johnson & Johnson	Paulo	Diretor de Marketing Beleza e Proteção Solar	Desenvolvimento de mercados, execução de planos de lançamentos, comunicação, construção de marca, geração de demanda, ativações e propagação dos produtos da área de beleza e proteção solar.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Percebe-se um caráter homogêneo das atividades e cargos da amostra, na qual entrevistados da área de marketing são envolvidos em funções de desenvolvimento de marca, inovação e gerenciamento do portfólio atual de produtos e os da área de sustentabilidade em atividades estratégicas de iniciativas entre categorias em prol de temas como o meio ambiente e impacto social. Essa homogeneidade é crucial para uma análise mais justa conforme as unidades de análise já descritas neste Capítulo.

3.3 Coleta de Dados

A pesquisa qualitativa, ao migrar para o campo, deve investigar em profundidade a explicação do fenômeno, e as informações encontradas devem ser adquiridas por meio de entrevistas ou questões abertas, lembrando sempre de não mensurar quantitativamente características ou comportamentos (Oliveira, 2007). Representa, inclusive, o instrumento que se encaixa ao objetivo de abordar temas complexos e em profundidade (Godoy, 2006).

Segundo Patton (2002), pesquisadores entrevistam pessoas para entender mais sobre as coisas que não conseguem observar diretamente, já que pesquisadores não conseguem capturar sentimentos, pensamentos e intenções. Logo, o propósito de coletar dados via entrevista é se inserir na perceptiva do outro, e a qualidade da informação obtida depende largamente do entrevistador.

Berg (2004) caracteriza entrevistas semiestruturadas como aquelas em que a ordem das perguntas podem ser ajustadas durante a entrevista, assim como as palavras e o nível de linguagem de acordo com o entrevistado, o pesquisador ainda pode responder perguntas e prestar esclarecimentos, gerando flexibilidade.

Portanto, complementando as escolhas feitas para o desenvolvimento dessa pesquisa de caráter exploratório, que possui uma abordagem qualitativa, fazendo uso do método de estudo de casos múltiplos, os dados foram coletados a partir da técnica de entrevistas em profundidade semiestruturadas e documentos *online* abertos ao público como o relatório de sustentabilidade. A utilização de mais de um tipo de coleta de dados confere ao estudo bases mais sólidas de validação de descobertas, convergência e completude de dados (Kathleen M. Eisenhardt, 1989a; Robert K Yin, 2009).

3.3.1 O instrumento de Coleta de Dados

Para possibilitar a entrevista em profundidade, foi elaborado um roteiro semiestruturado, dividido em categorias para melhor organização do fluxo de informações por parte do entrevistador.

O roteiro foi semiestruturado de forma a garantir flexibilidade ao entrevistador para levar a entrevista aos pontos-chave da pesquisa, ao mesmo tempo com lastro para moldá-la de acordo com a dinâmica particular de cada abordagem (Hair et al., 2005).

Como o público-alvo da pesquisa eram líderes da área de marketing e de sustentabilidade, no desenho da pesquisa mostrou-se necessário o desenvolvimento de dois tipos de roteiro, um para cada tipo de liderança, haja vista que o papel de ambos se difere assim como o entendimento sobre o tema da sustentabilidade.

Os dois roteiros estão disponíveis para leitura nos Apêndices A, B e C, assim como o protocolo deste estudo de caso. É imprescindível lembrar que as partes em que cada roteiro fora dividido possuíam alicerce teórico e foram baseados no objetivo da pesquisa, impulsionando a expressão de ideias, ao mesmo tempo que respondia às lacunas da pesquisa.

Para a liderança em marketing, o roteiro foi dividido em quatro partes. A primeira parte fora dedicada aos dados do entrevistado citando a experiência na empresa e a visão geral sobre sustentabilidade. O objetivo dessa fase era entender o ponto de partida do entrevistado quanto ao seu entendimento sobre sustentabilidade, assim como o sentimento sobre a evolução do tema e o seu papel estratégico dentro das organizações conforme apresentado por Porter e Van der Linde (1995).

Pela presente pesquisa ter como finalidade abordar o tema sob a luz dos três pilares de Elkington (1997) – econômico, ambiental e social – era necessário também saber o quanto a liderança entrevistada sabia do conceito e o quanto essa abordagem tridimensional era aplicada na organização assim como o conceito de produtos sustentáveis.

Conforme ressaltado por diversos autores na revisão teórica, a gestão do portfólio de produtos é crucial para a decisão sobre o desenvolvimento de novos produtos por em organização (Cooper et al., 1997; Closs et al., 2008; Jacobs & Swink, 2011; Jugend & Da Silva, 2014) e foi sobre este tema que as perguntas da segunda parte do roteiro de entrevistas foram baseadas. Para escolha das perguntas, foram utilizados os objetivos da gestão de portfólio apresentados por Cooper et al. (2001) que citavam o ajuste estratégico, balanceamento e maximização de valor do portfólio como cruciais para a análise de novos desenvolvimentos de produtos para o mercado. Adicionalmente, seguindo o que foi apresentado por Kock et al. (2015), uma pergunta sobre a preparação

para o futuro foi inserida por achar relevante ser posteriormente analisada junto à evolução das estratégias de sustentabilidade.

O terceiro bloco foi constituído de perguntas sobre o desenvolvimento de produtos, a serem relacionados diretamente com a fase 1.0 e 2.0 do modelo de Dyllick & Rost (2017), como:

- O processo de desenvolvimento de produtos (Cooper, 1990);
- Preocupações sustentáveis do processo (McAloone & Pigosso, 2017; Schöggel et al., 2017);
- Critérios sustentáveis relacionados ao ciclo de vida do produto – cadeia de suprimentos, produção e embalagens, distribuição, uso e fim de vida (Hansen & Grosse-dunker, 2014; Adams et al., 2016).

Por fim, o quarto e último bloco de perguntas tinha a finalidade de gerar reflexões sobre o papel das empresas na sociedade e as barreiras ao consumo sustentável antes do encerramento, sendo correlacionado à fase 3.0 do modelo de Dyllick e Rost (2017), abordando assuntos como a criação de valor compartilhado pela empresa através dos seus produtos.

Tendo em mente a pergunta de pesquisa a ser respondida na presente dissertação – *Como a evolução da sustentabilidade se reflete nas inovações e desenvolvimento de produtos?* – a estruturação do roteiro nesses quatro blocos auxilia no fluxo de análise e posterior resposta do problema à medida em que começa reunindo evidências sobre o fenômeno de forma geral nas organizações, passando pelo processo de decisão sobre o portfólio e chegando no desenvolvimento de produtos.

Para a liderança em sustentabilidade, o roteiro foi estruturado de maneira similar, porém com perguntas mais aprofundadas conectadas ao tema de sustentabilidade e categorizadas entre Sustentabilidade 1.0, Sustentabilidade 2.0 e Sustentabilidade 3.0 levantando temas como os critérios de sustentabilidade para avaliação dos projetos a serem seguidos e a avaliação do produto em todo o seu ciclo de vida na gestão do portfólio da empresa.

Cada parte de ambos os roteiros foi moldada com perguntas investigativas de cunho teórico, baseadas no levantamento feito anteriormente. Yin (2010) aponta a importância do uso do protocolo, haja vista que ele proporciona maior confiabilidade à pesquisa e este vai além do instrumento de pesquisa – o questionário –, ele abrange os procedimentos e as regras gerais a serem seguidas.

As entrevistas foram realizadas durante os meses de setembro de 2018 a fevereiro de 2019, com tempo médio de 1 hora e 10 minutos. Ocorridas tanto de forma presencial nas matrizes localizadas na cidade de São Paulo quanto via *Skype*, a depender da disponibilidade dos entrevistados e localização de algumas empresas como a Coca-Cola que possui sede no Rio de Janeiro.

Segundo Berg (2004), a entrevista por *Skype* (telefone) pode não ser a maneira mais indicada para se obter dados qualitativos, haja vista que pode comprometer a observação não-verbal dos entrevistados, o que também é respaldado por Creswell (2013).

Mas por questões de localização geográfica e conveniência de ambas as partes, apenas seis entrevistas foram feitas pessoalmente. Todas as entrevistas tiveram a autorização prévia para gravação e a explanação sobre o porquê das gravações, citando o processo de transcrição e posterior análise dos dados.

3.4 Tratamento e Análise de Dados

Para a pesquisa empírica desta dissertação, foi empregada a análise de conteúdo como o método para o tratamento e análise dos dados. A pesquisa tem como base predominante o procedimento apresentado por Bardin (2009). Segundo a autora, a técnica vem sendo usada por sociólogos, historiadores e administradores em seus estudos organizações e tem como definição:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) da mensagem. (Bardin, 2009)

Complementando Bardin (2009), Godoy (2006) menciona a capacidade interpretativa do investigador como a principal ferramenta desse tipo de técnica, haja vista que esta é sinônimo da perspectiva informacional-quantitativa da análise do discurso, constituída por um conjunto de conhecimentos provenientes de disciplinas diferentes.

Portanto, a presente pesquisa apresenta em detalhes o método utilizado a fim de conduzir uma análise de conteúdo como uma descrição textual e contextual a partir da primeira etapa da pesquisa – revisão da literatura.

Bardin (2009) sugere, ainda, que a análise de conteúdo das entrevistas seja feita em quatro etapas: (i) pré-análise, (ii) exploração do material, (iii) tratamento dos resultados e (iv) a inferência e a interpretação. Segundo a autora, a pré-análise tem o objetivo de organizar e viabilizar a implementação das ideias primárias.

Na presente pesquisa, esta fase começou com a transcrição das 14 horas e 25 minutos de entrevistas, feita por uma profissional, a qual resultou ao final cerca de 300 páginas de transcrição que foram posteriormente validadas pela pesquisadora ao escutar novamente as entrevistas e acompanhar a transcrição. Esta fase é imprescindível para sintetizar os textos, eliminar repetições e identificar assuntos comentados pelos entrevistados que não são do cunho da pesquisa.

Na segunda fase, exploração do material, houve a codificação dos dados coletados, que, segundo Bardin (2009), envolve três decisões: (i) o recorte, (ii) a classificação e (iii) a agregação. As três decisões foram feitas de acordo com a base teórica do tema e as categorias de análise, onde nesta pesquisa foram definidas já na construção e agrupamento de perguntas do roteiro, que são (1) evolução das estratégias de sustentabilidade, (2) desenvolvimento de produtos sustentáveis e (3) gestão do portfólio de produtos, lembrando que dentro de desenvolvimento de produtos sustentáveis há o modelo de Sustentabilidade do produto 1.0, 2.0 e 3.0 que serviram como as principais unidades de análise da presente pesquisa.

A fase de codificação foi realizada com o auxílio do *software* NVivo, utilizado com a finalidade de ser uma ferramenta de análise de dados qualitativos. Logo, após as transcrições e pré-análise dos dados, os arquivos foram salvos no *software* e trechos pertinentes foram classificados conforme as categorias (chamados de *nós* pelo sistema) criadas de acordo com os principais temas levantados no referencial teórico.

É possível observar na Figura 6 que apresenta tais categorias, que vão ao encontro dos quatro blocos que compõem o roteiro de entrevistas.

Figura 6 - Categorização no *software* NVivo dos dados coletados na pesquisa

CATEGORIAS	PRINCIPAIS TEMAS	PRINCIPAIS AUTORES
Evolução das estratégias de sustentabilidade	Estratégia organizacional Conceito de sustentabilidade Produtos sustentáveis	Porter e Van der Linde (1995), Porter e Kramer (2006), Nidumolu et al. (2009), Adams et al. (2016), Elkington (1997), Peattie (1995)
Gestão do portfólio de produtos	Fit estratégico Maximização do valor Preparação para o futuro	Cooper et al. (2000), Cooper et al. (1997), Doorasamy (2017), Kester et al. (2014), Kester et al. (2011), (Jugend, Luiz, et al., 2017).
Desenvolvimento de produtos sustentáveis	Sustentabilidade do Produto 1.0 Sustentabilidade do Produto 2.0 Sustentabilidade do Produto 3.0	Dyllick e Rost (2017), Gmelin e Seuring (2014a), Cooper (1990), Hallstedt (2017), Hansen e Grosse-dunker (2014), Schoggl et al. (2017), Dixon e Blackburn (2013)

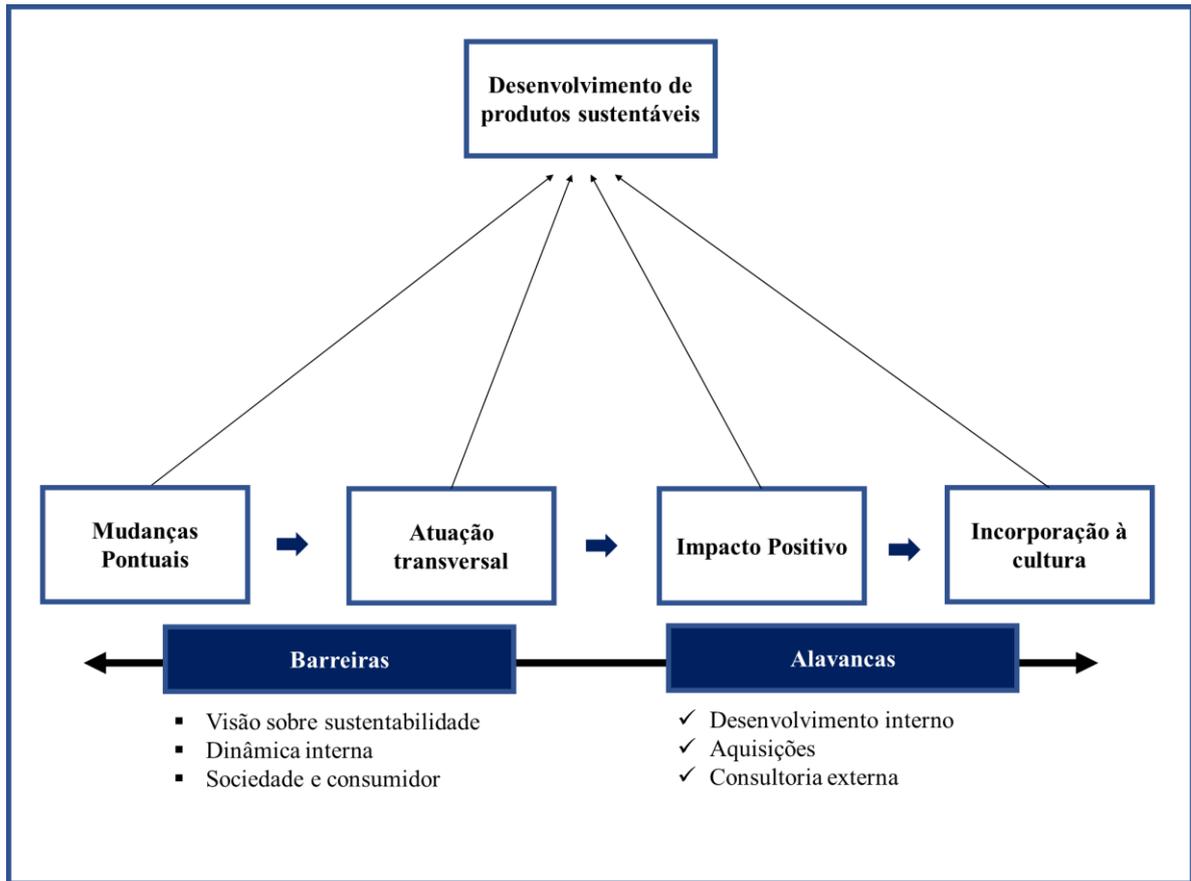
Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

A terceira e quarta fases da análise de conteúdo envolveram o tratamento dos dados obtidos durante as entrevistas e a interpretação dos resultados com base na revisão teórica sobre os temas abordados e conforme o objetivo principal da pesquisa. Suas similaridades e divergências em cada uma das categorias de análise permitiram uma base comparativa e uma proposta de um modelo integrador entre sustentabilidade, gestão do portfólio e desenvolvimento de produtos. A posterior utilização dos resultados para orientação de novas pesquisas e construções teóricas é também um dos objetivos dessa pesquisa.

O próximo Capítulo propõe-se a responder à pergunta de pesquisa “Como a evolução das estratégias de sustentabilidade se refletem nas inovações e desenvolvimento de produtos?”.

Seguindo o referencial teórico e a análise dos dados coletados, e os temas apresentados na Figura 7 foram selecionados com o propósito de embasar a forma a qual chegou-se no resultado da pesquisa. É relevante citar que, com base na sequência proposta, os resultados foram apresentados em uma análise comparativa dos casos, ou seja, a apresentação não foi dividida por organização estudada.

Figura 7 - Esquema de Apresentação e Análise dos Resultados da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados coletados demonstra que há uma evolução no modo pelo qual as organizações desenvolvem produtos sustentáveis, e esta evolução corrobora ao modelo proposto por Dyllick e Rost (2017) de Sustentabilidade do Produto 1.0, 2.0 e 3.0. Contudo, a forma como este fenômeno ocorre é o principal diferencial do resultado da presente pesquisa. A Figura 8 apresenta a proposta do modelo explicativo que sintetiza os resultados e inicia suas discussões.

Figura 8 - Evolução do desenvolvimento de produtos sustentáveis



Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

A Figura 8 apresenta o modelo proposto pela presente pesquisa e busca caracterizar os níveis de sustentabilidade de produtos em uma escala que começa em mudanças pontuais e culmina na incorporação da sustentabilidade na cultura da empresa.

Dentro de cada nível do modelo há particularidades que caracterizam as iniciativas de produtos, onde as empresas de forma pulverizada e não linear desenvolvem seus produtos, configurando um dos principais achados da pesquisa haja vista que Dyllick e Rost (2017) em seu modelo não citaram a forma a qual as mudanças ocorrem entre os níveis de

sustentabilidade do produto 1.0, 2.0 e 3.0 e a análise a seguir caracteriza a forma a qual a evolução da sustentabilidade dos produtos ocorre, assim como quais são as estratégias encontradas que auxiliam a organização nesse movimento.

O caráter dinâmico do fenômeno (Mousavi & Bossink, 2018) foi constatado na pesquisa, haja vista que no portfólio das empresas foram encontradas iniciativas diferentes em todas as fases do modelo descrito demonstrando a não linearidade da evolução da sustentabilidade dos produtos e sabendo que o acompanhamento e apoio da estrutura interna das organizações são indispensáveis para suportar a dinamicidade e evolução da inovação sustentável (Mousavi & Bossink, 2018), a análise das estruturas internas foram acopladas ao desenvolvimento de produtos.

4.1 Evolução da Sustentabilidade de Produtos nas Organizações

Este item propõe dar luz às análises da evolução da sustentabilidade de produtos que compuseram o modelo apresentado na Figura 8, passando por cada estágio e caracterizando as iniciativas.

4.1.1 As Mudanças Pontuais no Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis

Nesta parte do Capítulo, inicia-se a análise do modelo resultante da pesquisa onde serão apresentadas as iniciativas que caracterizam o primeiro nível da evolução identificada através dos dados coletados na presente pesquisa.

Anteriormente, Porter e Kramer (2006) haviam questionado sobre a possibilidade de as organizações possuírem iniciativas descoordenadas e desconectadas na ânsia de atender ao crescimento da importância da sustentabilidade nos últimos anos, e isto pode ser um retrato das mudanças pontuais no seu portfólio de produtos e da mentalidade que sustentabilidade é Responsabilidade Social-Corporativa, como pode ser observado na fala da liderança de sustentabilidade da Coca-Cola: “[...] eu vejo que 90% das empresas estão naquele discurso da década de 1990, que sustentabilidade é projeto social, que sustentabilidade é um investimento em um terceiro e não transformação do negócio”.

Outro ponto relevante trata-se da conexão da sustentabilidade com eficiência produtiva, em que a adoção de práticas de desenvolvimento de produtos sustentáveis foi vista como influência significativa no desempenho geral do portfólio no que se refere à obtenção de oportunidades tecnológicas e de mercado (Jugend et al., 2017). Esta conexão ainda é muito identificada dentro das organizações, sendo por vezes vista como componente-chave na busca de iniciativas mais sustentáveis no desenvolvimento de produtos. Como exemplo na fala do Henrique, da Coca-Cola:

[...] já virou parte do nosso dia a dia essa busca de otimização e de redução de custo o máximo que a gente puder. E eu acho que isso talvez seja um dos grandes ganhos da agenda de sustentabilidade, né? Ela passou a ser entendida como algo bom para todos os lados, né? Não só como um custo, mas como um valor para o consumidor, formador de opinião e para a empresa. (Henrique, Coca-Cola)

Este posicionamento corrobora às pesquisas de Bastas e Liyanage (2018) e Gold e Schleper (2017), que assumiram a sustentabilidade econômica como o pilar mais desenvolvido, devido a razões históricas de rentabilidade na indústria. E, pelo fato de ser tratar de empresas de bens de consumo, no desejo de associar eficiência produtiva e posicionamento positivo na sociedade, as primeiras mudanças visíveis ao consumidor começaram pelas embalagens.

Gerenciar a sustentabilidade por meio dos produtos e processos organizacionais é um desafio, principalmente quando se fala de iniciativas ao longo do ciclo de vida como é o caso das embalagens (Hansen & Grosse-dunker, 2014). Ter uma embalagem eficiente, que se adapte à uma logística menos custosa, utilizando recursos reduzidos ou o uso de materiais ecológicos e reciclados, além de garantir as condições de trabalho da sua produção e de terceiros são alguns dos pontos que as organizações devem se preocupar ao quererem chamar sua embalagem de sustentável. Felizmente, como mencionado anteriormente, por se tratar do ponto de contato mais importante com o consumidor, os casos estudados veem as embalagens como um ponto crítico em sua indústria e com a necessidade clara de mudança, como apresenta-se nos trechos de alguns entrevistados:

[...] A Unilever é uma indústria de bens de consumo, né? E se você for olhar a jornada desse produto, o que você vai descobrir é: a gente tem o uso da embalagem, o uso dessa resina plástica, por menos de seis meses e depois ele é descartado. (...) Vamos lá, toda resina plástica do mundo produzida, 35% ainda está na cadeia, então é uma resina plástica que vai ficar aí por 35 anos [...]. A maior parte das embalagens são plásticas, né? É a grande batalha escolhida não só pela Unilever, mas como por várias empresas e pela ONU. (Angélica, Unilever)

[...] Hoje elas (iniciativas em sustentabilidade) estão muito mais focadas para iniciativas de [packaging], então para redução de plástico nas nossas embalagens e melhor divulgação da reciclabilidade delas, mas também tem outras iniciativas, como na parte de formulação e até novas

marcas. [...] Eu acho que cada vez mais, assim, com até uma pressão da indústria, da sociedade, isso tomou uma proporção maior. (Cássia, Unilever)

[...] Assim, sobre o olhar do consumidor, talvez a nossa plataforma de retornáveis seja... para Coca-Cola seja a maior escala de um produto que a gente tenha, que gere essa percepção de uma compra mais sustentável, nesse olhar mais ambiental. (Henrique, Coca-Cola)

Diante da importância desse assunto nas entrevistas realizadas com as empresas, a Figura 9 apresenta os exemplos de mudanças pontuais nas embalagens dos casos estudados com o objetivo de torná-las mais sustentáveis, o que na presente pesquisa foi classificado dentro da primeira fase de sustentabilidade do produto e pelo modelo de Dyllick e Rost (2017) como sustentabilidade 1.0.

Figura 9 - Exemplos de Mudanças Pontuais nas Embalagens dos Produtos

Empresa	Exemplos de iniciativas	Produtos
Unilever	<ul style="list-style-type: none"> - Troca de resina plástica de uso único para PCR (<i>post consume resine</i>); - Edições especiais da linha principal da marca OMO com plástico retirado das praias; - Redução de plástico nas embalagens, com meta global de chegar aos 100% de materiais recicláveis; - Divulgação da reciclabilidade das embalagens e sobre como reciclar. 	
Danone	<ul style="list-style-type: none"> - PET reciclado nas embalagens; - Meta de 100% das embalagens totalmente recicláveis; - Eliminação de embalagens de papel provenientes de fontes não sustentáveis. 	
Ambev	<ul style="list-style-type: none"> - Fomento de projetos em prol de embalagens retornáveis versus descartáveis; - Cestas retornáveis para as garrafas retornáveis, evitando o uso de sacolas plásticas. 	

<p>Coca-Cola</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma de retornáveis; - Uso de PET em outras categorias; - Índice de reciclabilidade pela Triciclos <p>Redução da quantidade de vidro das embalagens.</p>	
<p>J&J</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação do nível de biodegradação; - Otimização da quantidade de embalagem por produto; - Utilização de PET reciclado e resina verde. 	
<p>Ben&Jerry's</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Transformar tudo que é plástico em papel (biodegradabilidade); - Caixas secundárias de papelão; - Papel certificado pelo Conselho de Administração de Florestas (FSC). 	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Tão somente ofertar uma embalagem mais sustentável não é o suficiente, afinal, seguindo as fases do ciclo de vida, a distribuição e fim de vida ainda são desafios que as empresas devem ter em mente e buscar soluções (Hansen e Grosse-Dunker, 2014) para que esta embalagem não gere resíduos além do que o meio ambiente consegue suportar, como foi citado pelo líder de marketing da Danone:

[...] Eu vejo como um movimento benéfico e natural. Porque quando você tem grandes *players* puxando uma agenda como essa, você movimenta toda uma cadeia de valor que está atrelada. Então se economicamente é inviável você ter um PET reciclado há um tempo, se você tem um movimento da indústria e de grandes *players* que têm essa função, a cadeia toda vai se adaptando para torná-lo economicamente viável para o padrão futuro. Então eu diria que, de uma certa maneira, tinha uma responsabilidade dos grandes tomadores de decisão fazer movimentos como esses, porque você tem vários outros que vão seguindo. (Mateus, Danone)

Logo, a responsabilidade de fomentar a economia circular, motivando parcerias com varejistas, para que estes auxiliem o retorno dessas embalagens é das indústrias, configurando também dentro da primeira fase para a evolução da sustentabilidade dos produtos. Entretanto, um dos principais desafios é a escalabilidade dessas iniciativas em

países com extenso território e em desenvolvimento como o Brasil, que, por vezes, se encontra restrito à um cliente varejista que atua em áreas específicas no país como no caso do supermercado Pão de Açúcar em parceria com a Unilever, exemplificado na entrevista com a Cássia e na Figura 10:

[...] Mas, além disso, a Unilever tem iniciativas com parceiros como o Pão de Açúcar, por exemplo, que hoje a gente tem quase...acho que mais ou menos uns cem pontos de coleta dentro dos... patrocinado pela Unilever em lojas do Pão de Açúcar, estações de coleta de reciclagem, que depois, enfim, vão para cooperativas. E aí a gente está agora até para relançar todo esse programa para conseguir amarrar melhor a oportunidade de economia circular, que esse tipo de ponto de coleta no varejo tem. (Cássia, Unilever)

Figura 10 - Estação de Coleta Seletiva em um dos Supermercados do Pão de Açúcar



Fonte: (GPA & Boomera, 2019)

A iniciativa da Unilever em parceria com o varejista é interessante e corrobora às atividades de SOI desenhadas por Adams et al. (2016) em sua revisão da literatura. No entanto, no contexto do Brasil, esta iniciativa não possui impacto significativo diante da quantidade de embalagens produzidas e vendidas *versus* embalagens que retornam para a indústria, constituindo um problema de escalabilidade e desafiando a Unilever a repensar em como de fato possui atividades de economia circular com impacto significativo.

Esta primeira fase do modelo, portanto, configura-se como um passo inicial das empresas em prol da sustentabilidade dos seus produtos. Porém, como é observado na descrição das iniciativas, elas possuem uma característica de atuação pontual impossibilitando um impacto efetivo na condição ambiental e social em que este produto é ofertado.

4.1.2 De mudanças Pontuais para a Transversalidade de Ações

Dyllick e Rost (2017) propuseram um salto da fase de mudanças pontuais para a geração do impacto positivo pelos produtos sustentáveis. Entretanto, na presente pesquisa, uma fase intermediária foi identificada apontando uma atuação da sustentabilidade de forma transversal, principalmente nas iniciativas de cadeia de suprimentos sustentável e produção.

A existência de uma fase intermediária de transversalidade das ações de sustentabilidade posta entre o 1.0 e 2.0 do modelo de Dyllick e Rost (2017) pode ser caracterizada pelo contexto multimarcas e multicategorias que as empresas estudadas possuem e também pela característica holística que o *ecodesign* confere às suas iniciativas, abordando aspectos econômicos, ambientais e sociais (Crul & Diehl, 2006) e conferindo suporte à capacidade de produção em países emergentes (Clark et al., 2009).

Em empresas multimarcas e multicategorias, como é o caso da presente pesquisa, que possuem produtos com ciclos de vida diferentes, ações que envolvem fábricas zero resíduos, reutilização de água, critérios rígidos de fornecedores, ou seja, formas de atuação transversal às marcas, que promovem uma mitigação do impacto negativo desses produtos na sociedade, caracterizam um nível mais avançado de sustentabilidade de produtos em comparação com as mudanças pontuais caracterizadas anteriormente. Por sua vez, demonstram uma visão além de uma mudança pontual em uma embalagem, passando a analisar toda uma cadeia de forma holística. E esta evolução pode ser observada na fala da liderança de sustentabilidade da Ambev, que comentou:

[...] Uma percepção que eu tinha antes de entrar na área e tal, era muitas vezes assim: “ah, é só pensar na embalagem que vai se dissolver mais rápido, degradar mais rápido”, quando não. Você ter um pensamento integrado de cadeia, às vezes acaba sendo muito mais importante. (Jorge, Ambev)

Da mesma forma, reforçando iniciativas mais holísticas, Cássia, líder de marca na Unilever possui, além do cargo de desenvolvimento de marca, uma posição de líder de sustentabilidade para a categoria de cuidados com a casa procurando *“ter um olhar de sinergia para todas as marcas e categorias de home care, para dar uma turbinada e uma acelerada nas iniciativas de sustentabilidade”* corroborando com Pinheiro et al. (2018) que sugere uma integração da gestão de portfólio com as ferramentas de *ecodesign*, que poderia formar uma estrutura sinérgica envolvendo a estratégia geral da organização, times multifuncionais e pessoas especialistas em sustentabilidade, integrando stakeholders e iniciativas nas organizações.

A atuação do time multifuncional, por vezes o time técnico do desenvolvimento de produtos, também é observado no caso da Coca-Cola e da Ambev, nas quais a avaliação do ciclo de vida do produto (LCA) perpassa por iniciativas transversais de produção, embalagens e emissão de carbono, dando visibilidade a todo o processo de produção de forma holística e definindo novas rotinas de atuação na organização:

[...] Então a gente hoje tem um mapeamento de todo o nosso portfólio e indicadores, e aí tem muito a ver com a área técnica, são coisas que a gente mede para todos os produtos e para todas as linhas de fabricação, a quantidade de água que se usa para cada produto, a quantidade de açúcar que tem por 100ml de cada produto e o índice de reciclabilidade de cada embalagem. (Joana, Coca-Cola).

[...] Uma das metas que o global lançou esse ano, bem ousada a meta, é que até 2025, a companhia globalmente, então não só atuação Brasil, atuação mundo, né? Vai reduzir em 25% a emissão de carbono ao longo da cadeia, então não é só cervejaria, logística, fornecedor. (Jorge, Ambev)

A última fala do líder de sustentabilidade da Ambev descreve o recente acordo da multinacional para a construção de 31 usinas solares no Brasil, acelerando um esforço global de ter 100% da eletricidade utilizada em todas as operações no mundo provenientes de fontes limpas até 2025 (Folha de São Paulo, 2019).

A Ambev já havia fechado um acordo com a alemã Volkswagen para adicionar mais de 1.600 caminhões elétricos em sua frota, corroborando à visão da ILFI (2017), de que oportunidades sustentáveis podem estar no compartilhamento de inovações com o mercado e até mesmo com concorrentes.

E esta visão estratégica holística e transversal impacta diretamente em outras decisões sobre o desenvolvimento de novos produtos, à medida que, ao pensar avaliando todo o ciclo de vida do produto, desde a extração de materiais até o fim de vida, novos produtos

já surgem com tal direcionamento, como é percebido na fala da liderança de Ben & Jerry's sobre a transformação em seus produtos de plástico em papel:

[...] O que a gente almeja é, basicamente, levar tudo o que é plástico para papel. “Ah, mas papel também impacta”, sim, mas a grande questão é que a biodegradabilidade do papel é muito menor do que a do plástico. Mesmo que o plástico seja reciclado, por exemplo, a gente sabe que só 5% do plástico mundial é reciclado, então como é que a gente trabalha, por exemplo, um material que afeta menos a natureza. (Luís, Ben & Jerry's)

Dentro do contexto de sustentabilidade do produto 1.0 e 2.0 defendido por Dyllick e Rost (2017), outra frente que caracterizaria essa evolução seria a criação e o fomento de sistemas de produtos e serviços que podem favorecer a desmaterialização da sociedade e consequentemente a diminuição dos resíduos gerados.

Porém, diferente do que diversos autores defendem em suas pesquisas com inovações sustentáveis (Fagnoli et al., 2018; Nasiri et al., 2018; Zhang et al., 2018), as empresas ainda não enxergam um potencial para a sustentabilidade dessas iniciativas, sendo vista como uma oportunidade, mas ainda sem adesão das empresas com essa percepção:

[...] mas ela (área de *marketing*) incorpora alguns serviços, ela tem feito algumas tentativas, mais conectada com startups. Por exemplo, na área de lavanderia, ela tem pensado em ter a marca Omo como uma marca que limpa a sua roupa. Eu não sinto que a empresa faça essas experiências pensando pela sustentabilidade. Eu acho que por consequência provavelmente até teria, mas eles não pensaram assim. (Lino, Unilever)

[...] Ah, essa proposta de serviços é bem importante. Por mais que seja uma evolução super lógica para o fim do impacto do consumo, né, a gente ainda não evoluiu para esse ponto. É muito difícil você trabalhar com serviços em um universo de alimentação. (Maria, Danone)

Annarelli et al. (2016) estudaram esta situação como uma possível barreira ao PSS, adicionando os consumidores que também podem ser resistentes à aceitação e mudança, dificultando assim o caminho para a desmaterialização.

As iniciativas que compõem essa fase da evolução são capazes de mitigar os impactos negativos que a indústria de bens de consumo acumulou ao longo do tempo por meio da transversalidade de ações, indo além de mudanças pontuais como um plástico reciclável na embalagem, implementando ações transversais que flutuam entre diferentes categorias e marcas, e atuando diretamente na sociedade ao longo dos pontos de contato do ciclo de vida. A Figura 11 descreve este processo, na sequência.

Torna-se relevante citar que as iniciativas transversais não têm alcance além da mitigação do impacto negativo, desafio para as empresas, que precisam repensar o que farão de

forma e resultado positivos diante da extração dos recursos para produção da sua oferta de produtos. Esta linha de pensamento abre a discussão da próxima fase do trabalho.

Figura 11 – Atuações Transversais entre Marcas durante o Ciclo de Vida do Produto em prol da Mitigação do Impacto Negativo da Indústria



Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

4.1.3 De Transversalidade das Ações para Impacto Positivo

Em sustentabilidade do produto 2.0, Dyllick e Rost (2017) evidenciam que a contribuição de um produto deve seguir uma linha de pensamento *net positive*, ou seja, que os produtos devem devolver para a sociedade e natureza mais do que retiraram em sua produção, saindo de um esforço de mitigação de impacto negativo para geração de impacto positivo. No presente modelo de evolução, a fase de Sustentabilidade do Produto 2.0 dos autores corrobora ao que foi identificado nos casos como iniciativas que vão além da mitigação do impacto negativo através da transversalidade das atuações.

Dixon e Blackburn (2013) defendem que as empresas, ao invés de trabalhar para um produto de “impacto neutro”, aceitam determinadas interferências com o meio ambiente, contrabalanceando-as com ações positivas. Este posicionamento, por sua vez, foi encontrado nas falas de Carlos e Alberto da Mãe Terra ao serem questionados sobre o conceito de *net positive* em suas organizações:

[...] Sim, acho que em vez de você gerar um impacto, ou você gera um saldo positivo ou você, pelo menos, fica zerado, pensando em embalagem, cadeia, em tudo. (Carlos, Mãe Terra)

[...] Acho que os negócios, em geral, olham muito para a mitigação: como eu reduzo o ruim que eu faço. E a gente está olhando para fornecedores, possibilidades, para a gente tem impacto positivo. (Alberto, Mãe Terra)

A responsabilidade de criação de impacto positivo está clara na percepção das lideranças de marketing e sustentabilidade dos casos estudados. Porém, é notório que há diferença entre as empresas estudadas no que tange ao tipo de estratégia: se permeia todo o portfólio ou não.

Nos casos da Mãe Terra e Ben & Jerry's, esta fase de evolução da sustentabilidade do produto foi atestada como um pensamento enraizado na estratégia das marcas. O portfólio foi pensado em busca de ser ativado com este propósito em âmbito específico, a saber: posicionamento de justiça social – Ben & Jerry's – e agricultura regenerativa – Mãe Terra; como pode ser percebido nas falas de ambos os casos:

[...] Na verdade, acho que essa é uma discussão da base, da raiz de Ben & Jerry's que é: como é que esse sorvete pode ser uma grande desculpa para a gente melhorar o mundo? Então o sorvete, de certa forma, é um grande instrumento, é um facilitador de conversas que são difíceis de ter, mas que são difíceis, eu vou falar, por exemplo, de LGBTfobia, de representatividade LGBT no Congresso, mas eu faço isso com uma vaquinha, eu faço com sorvete, eu faço de uma forma leve, um ativismo que a gente sempre fala: “*if it's not fun, why do it?*”. (Luís, Ben & Jerry's)

[...]quando eu falo de começar a pensar em agricultura regenerativa, a agricultura regenerativa tem como princípio ter pegada de carbono negativa, sabe? Em vez de você emitir gás carbônico, você captar gás carbônico. Está claro, mas não é uma coisa que a gente consegue fazer. Acho que dentro disso que eu acabei de te falar, acho que não existe nenhum produto hoje que atenda isso, mas estamos trabalhando o máximo que a gente consegue, para a gente conseguir fazer chegar nesse objetivo. A gente não tem esse tipo de agricultura ainda no Brasil, desenvolvida em grande escala, então quem aparecer de fornecedor, a gente vai apoiar. (Carlos, Mãe Terra)

É relevante destacar que ambas as empresas são certificadas *B-corporations*, um padrão de caráter não-aleatório que pode justificar essa diferença de pensamento estratégico em comparação com as não-certificadas. *B-corporations* possuem em seu conceito o propósito de gerar um benefício para a sociedade em que a empresa atua, alcançando altos

critérios de sustentabilidade nas dimensões de meio ambiente, funcionários, comunidade e governança (Sistema B, 2018) e essa evolução de pensamento do impacto positivo atrelado à estratégia das organizações pode refletir diretamente nas inovações e no desenvolvimento de produtos, à medida em que todo o portfólio passa a ser ponderado com estes critérios.

Já no caso das não certificadas Ambev e da Coca-Cola, a estratégia de criação de impacto positivo ainda está em fase de construção de uma nova mentalidade e é mais perceptível em iniciativas isoladas como é o caso da “Cerveja Nossa”, da Ambev, e do “Suco de açaí” da Dell Valle (Coca-Cola), não sendo atreladas à estratégia de todo seu portfólio como foi identificado nas *B-corporations*, e nem às linhas de produtos principais de ambas as empresas, como evidenciado nas falas a seguir das lideranças de marketing de ambos os casos:

[...] O que é essa cerveja Nossa? A gente produziu uma cerveja para Pernambuco, que ela é feita somente lá e ela é vendida somente lá. Então a ideia foi criar uma cerveja então que usasse ingredientes locais, então a gente colocou... 20% dessa cerveja é feita de mandioca, que a gente compra de pequenos produtores do interior de Pernambuco. Então isso faz com que o meu custo logístico seja menor, porque eu estou comprando produtos de lá, ingredientes de lá, produzo lá mesmo e vendo lá, então o consumidor tem uma cerveja mais barata, o que é legal para ele, todos os ingredientes são de qualidade, obviamente, porque a Ambev sempre presa por isso, e quanto mais essa cerveja vender, mais a economia local vai girar. Então ela tem o apelo triplo, né? E isso para mim, assim, é um pensamento até mais legal, porque não é um pensamento de não causar impacto no meio ambiente, esse é um pensamento de como é que eu causo impacto positivo na sociedade, naquela região, sabe? (Jorge, Ambev)

Figura 12 - Cerveja NOSSA: Produzida pela Ambev particularmente no estado de Pernambuco



Fonte: (Ambev, 2019a).

[...] mas eu acredito que sim e para mim, assim, o movimento das empresas B e das marcas B tem justamente isso por trás, eles se colocam como uma certificação que mostra as empresas que são não as melhores do mundo, mas as melhores para o mundo. Então isso já tem um conceito de impacto positivo. Quando a gente lançou um produto de açai, um suco de açai, foi justamente pensado em termos de qual vai ser o açai que vai ser utilizado para esse produto? [...] A gente desenvolveu um projeto de construção de uma cadeia de compra, desenvolvemos uma indústria dentro da floresta, para poder fazer a pasteurização do açai, que era coletado pelas comunidades ribeirinhas [...]. (Henrique, Coca-Cola)

Figura 13 - Suco Del Valle Açai: Produzido em parceria com ribeirinhos da região Amazônica



Fonte: (Coca-Cola, 2013).

Apesar da citação de tais iniciativas com foco no impacto positivo, quando discutido sobre o assunto, de forma geral, entre os casos de empresas não-certificadas como *B-Corporations*, o impacto positivo foi comumente associado às iniciativas sociais sob a perspectiva organizacional e não somente no produto que esta desenvolve, corroborando à análise do ILFI (2017) sobre *handprint* e *footprint*.

Dessa maneira, organizações que escolhem focar seu *handprint* na dimensão social, vão além da saúde e educação de seus funcionários e direitos do trabalho, fomentando projetos sociais e apoiando cooperativas que podem, inclusive, favorecer a economia circular dos produtos ofertados pelas empresas.

É o caso do projeto “Novo Ciclo” da Danone, que existe desde 2012, e “*atua principalmente na melhora, aumento da geração de emprego e renda dos catadores, além de estar pautado em pilares de economia circular e formação de redes de cooperativas que ajudam estímulo da coleta seletiva nas cidades*” como citado por Maria, líder em sustentabilidade da Danone.

A relação do impacto positivo com a criação de projetos sociais é fortemente evidenciada, não só no caso da Danone, mas também nas entrevistadas Joana, da Coca-Cola, e Cássia, da Unilever, que basearam seus exemplos de impacto positivo da organização em iniciativas sociais em parcerias com o portfólio de produtos. Em suas palavras:

[...] Então foi um trabalho, assim, feito com muito cuidado, em parceria com o Instituto Coca-Cola, em parceria com várias organizações locais, que aumentou muito a renda daquelas pessoas e forneceu a matéria prima para o nosso produto. A gente não chegou a comunicar isso para o consumidor, eu acho que a gente perdeu essa oportunidade. (Joana, Coca-Cola)

[...] eu acho que todas as marcas têm ou estão buscando um propósito com impacto positivo na sociedade. Então, por exemplo, Brillante tem um programa que ajuda o empreendedorismo feminino, então como ajudar mulheres que estão ali na luta, no dia a dia, e estão querendo abrir uma pequena empresa ou começar um negócio ou formalizar alguma atividade paralela que elas tenham ou fazer dessa sua atividade principal. Então tem todo um programa social para isso. OMO apoiou muito a questão do desenvolvimento infantil, através da brincadeira das crianças tendo oportunidade de experimentar, de se sujar. E aí fez um programa com várias escolas, que algumas escolas foram escolhidas para incentivar ter um *out of room class one day*. Então, tipo, ter um dia que a aula vai ser fora da classe, para as crianças experimentarem e se sujarem. Então eu acho que tanto a empresa tem um papel, mas principalmente cada marca tem que ter muito bem definido o seu território para gerar esse impacto social para as pessoas. (Cássia, Unilever)

Figura 14 - Projeto da marca Brillante: "Hora de Brilhar"



Fonte: (Hora de Brilhar, 2019).

Ainda no âmbito do impacto positivo, sabe-se que uma das oportunidades para atingir o nível de *netpositive* de impacto de um produto é por meio do compartilhamento de inovações sustentáveis ao longo das cadeias de suprimentos com os concorrentes, ou, até mesmo, com a sociedade em geral (ILFI, 2017).

Exemplo apropriado desse compartilhamento é a parceria entre Ambev e Coca-Cola, concorrentes diretas no mercado, porém parceiras em um programa de reciclagem chamado “Reciclar pelo Brasil” o qual é caracterizado como uma plataforma de co-investimento para a cadeia informal de reciclagem.

Desse modo, gerar impacto positivo tem sido comumente associado à iniciativas de cunho social, com investimento em coletivos, cooperativas e programas atuantes ou não em alguma fase do ciclo de vida do produto, não representa uma adversidade. Entretanto, se as organizações tiverem o real interesse de evoluir em suas estratégias de sustentabilidade e impactar de forma relevante a sociedade em que está inserida, devem se preocupar em expandir suas iniciativas para todo seu portfólio, de forma intrínseca, gerando impacto positivo também pelo seu produto diretamente, para contribuir posteriormente de forma mais direcionada à solução de questões sociais relevantes, reforçando o último estágio do modelo de Dyllick e Rost (2017) – sustentabilidade do produto 3.0 e da fase final identificada no modelo da presente pesquisa.

4.1.4 De Impacto Positivo para a Incorporação à Cultura

Em uma última fase de evolução, Dyllick e Rost (2017) entendem que a sustentabilidade dos produtos se move do valor privado para um valor público, que beneficia a sociedade de forma igualitária e não somente o seu consumidor.

De acordo com os autores, a evolução da sustentabilidade dos produtos culmina nessa fase emergente de sustentabilidade de produtos 3.0. Na presente pesquisa, a princípio, ao ser indagadas sobre o modelo proposto – sustentabilidade 1.0, 2.0 e 3.0 – as lideranças entrevistadas de todos os casos demonstraram que visualizam este caminho evolutivo proposto por Dyllick e Rost (2017), como pode ser observado nas falas a seguir:

[...] Isso faz total sentido e eu vejo isso acontecendo sim, eu acho que isso felizmente está acontecendo por conta de que é muito fácil saber de qualquer coisa hoje. Eu acho que a gente está chegando em um momento também de: “qual é o meu diferencial em relação aos outros produtos?”, isso [essa fase], para as marcas, acaba sendo um diferencial também. (Alberto, Mãe Terra)

[...] Eu acho que ela captura super bem todo esse histórico que eu acompanhei nos últimos anos, nos últimos 15 anos, de, sim, esse 1.0 ser muito voltado para melhorias pontuais, perfeito, e aí eu trago muito esse viés também de que por um tema que entrou em *hype* e a partir daí algumas empresas viram a oportunidade de alavancar a sua vantagem competitiva, o seu diferencial, então acho que tem também esse lado dessa primeira fase, desse modelo 1.0. No 2, de novo, acho que aí o viés muito econômico, que também acaba puxando essa equação e o terceiro, que eu acho que

que é sim o momento que a gente... não vou dizer que já predomina hoje, mas que ele começa a ganhar mais forma, mais força, com base em empresas, marcas, que estão expandindo a sua atuação em prol de sustentabilidade, além do produto. (Paulo, Johnson & Johnson)

[...] Eu acho que faz sentido sim, eu acho que faz sentido. Eu vejo as empresas indo, nesses países mais maduros, sim, para pensar em valor compartilhado. A gente faz isso no Brasil com alguns produtos. (Lino, Unilever)

[...] Faz, total. Eu vejo claramente esse caminho, assim. E vejo dentro da mesma empresa, às vezes, tanto pessoas, quanto produtos, que estão em diferentes níveis dessa escalada, né? E vejo diferentes empresas também em diferentes níveis e eu acho que, assim, essa mudança do 2.0 para o 3.0 é muito o que a certificação B traz, assim, como conceito, que é você desenvolver algo para resolver um problema social e não o contrário, né? (Joana, Coca-Cola)

As empresas estudadas perceberam, portanto, a evolução e concordaram com o caráter emergente dessa fase, haja vista que as lideranças não percebem como maioria de suas iniciativas – e de outras empresas – caracterizando a última fase de evolução da sustentabilidade de produtos.

Uma possível justificativa para o caráter ainda emergencial dessa fase é a complexidade para as empresas desse movimento, já que teria que ser associado em conjunto com a sociedade. Eles discorrem:

[...] Então acho que existem casos, você deve, obviamente, conhecer vários, que eu acho que estão tomando forma, mas eu pelo menos não vejo como a maioria. Esse ainda é um processo que está em andamento e que eu vejo com bons olhos e vejo que tem muito para se consolidar. De novo, acho que para realmente fazer uma virada forte, é um movimento conjunto da sociedade, não somente de alguma indústria ou de algumas empresas. (Paulo, Johnson&Johnson)

[...] Eu enxergo o futuro passando por você cada vez mais chegar próximo do 3, eu acho que não é um movimento simples, eu acho que esse é um movimento que, como nós falamos na pergunta anterior, envolve você conseguir fazer isso também garantindo a sua saúde financeira, então exige bastante criatividade, bastante reinvenção. Mas eu acho que as empresas estão caminhando cada vez mais para o 3, porque o consumidor cada vez mais vai topa menos também fazer negócios ou comprar produtos de empresas que não tenham essa premissa, né? (José, Ambev)

Por parte da liderança da Coca-Cola vem a visão de que empresas mais antigas que nasceram com o objetivo de vender podem precisar de mais tempo para chegar nessa fase e que talvez nunca chegue ao modelo 3.0, por não ser da essência da empresa, sendo o teto a fase de impacto positivo. Ela complementa que a Coca-Cola ainda possui um caminho para chegar na fase de impacto positivo, mas que vem aprendendo com recentes aquisições de marcas do modelo 3.0 como a *Innocent Juice* (marca certificada *B-Corporation*).

É relevante recordar que nesta fase, segundo Dyllick e Rost (2017), os produtos não possuem efeitos positivos somente no ambiente imediato das pessoas diretamente

envolvidas no ciclo de vida do produto, como visto nas primeiras fases descritas anteriormente, mas também impactam no ecossistema e sociedade indiretamente envolvidos.

Entretanto, segundo os casos estudados, não necessariamente a marca gerará valor compartilhado somente através dos seus produtos, as empresas já enxergam um valor público com a cadeia de impacto do ciclo de vida do produto e com sua atuação de marcas com propósito, contrapondo Dyllick e Rost (2017), e isso é evidenciado em diversas falas, como ilustrado a seguir:

[...] Eu acho que nesse terceiro que você falou, através dos seus produtos, eu pensaria diferente, eu acho que é através da sua atuação. Porque muitas vezes o produto em si não é capaz de entregar tudo isso. Mas o que ele... por exemplo, o lucro daquele produto, a maneira como ele é produzido... às vezes o grande ponto é: poxa, ele está empregando mão de obra de pessoal que é ex-presidiário. (...) mas eu acho que a maneira como ele é produzido, sim, é o que é legal. Então é entregar valor não pelo produto, mas através da atividade daquela organização. (Jorge, Ambev)

[...] Seja através do impacto cruzado, então como eu, como marca, posso ir além do que me corresponde como produto, para trazer causas e patrocinar causas ou mesmo garantir que a cadeia não direta também se beneficie? Então do plantador ou da comunidade que tem na escola, que atende os filhos dos coletores e assim por diante, que tudo isso, realmente, seja amplificado pela companhia. (Paulo, Johnson & Johnson)

[...] Então a lógica de como a gente olha é: como é que eu faço com que os meus produtores, na cadeia, eles consigam ter menor impacto, consigam ter impactos positivos em relação a questões, por exemplo, sociais, etc.? (...) Então todos esses fornecedores que estão atrás, eles são pensados dentro de alguns programas que vão pensar questões sociais e questões ambientais e, no final, eu vou ter o produto aí, com aí fornecedores *fairtrade*, etc. Então tudo isso, na verdade, gera essa série de produtos, que no final das contas, não é um produto em si que vai impactar, mas é toda essa produção junta que faz a coisa acontecer. (Luís, Ben & Jerry's)

Complementando com a visão de que o valor público pode ser entregue também com a atuação da cadeia do produto, existe a dificuldade de uma das lideranças da Unilever em desconectar a fase anterior de impacto positivo com o 3.0, alegando que um produto que deixa de focar somente na mitigação do impacto negativo e passa a falar de aumento de impacto positivo já consegue entregar um valor social compartilhado, sendo que as duas atuações são muito similares.

Além disso, este efeito colateral de todo o impacto da cadeia sustentável da empresa é percebido também na influência do mercado para com as práticas sustentáveis, levando outras empresas a buscar processos e fornecedores com as mesmas qualificações. É esta a percepção da liderança de Mãe Terra, quando perguntado sobre algum histórico de projeto que buscou amenizar alguma questão social com os seus produtos:

[...] Que ela [o produto] olhou diretamente, não, mas é um efeito colateral que a gente faz, né? Porque o que os pequenos produtores têm muita dificuldade é acesso ao mercado. Empresa grande:

“ah, vou fazer um setor estruturado”, o que a Unilever, Nestlé e tal, busca em um fornecedor: qualidade, processo, estabilidade, capacidade para entregar. (...) Mas têm pequenos produtores muito pequeninhos que não vão conseguir se encaixar em todos os critérios, como que a gente faz isso? Como a gente conversa e abre esse diálogo para que eu consiga encaixar esse cara também? (Carlos, Mãe Terra)

Como um exemplo de Sustentabilidade do produto 3.0, da forma a qual Dyllick e Rost (2017) sustentam, há o caso da água AMA, cujo produto foi desenvolvido mediante concepção do projeto e dor social, conforme relato da liderança da Ambev:

[...] Mais recentemente, estamos falando aí dos últimos 3, 4 anos, ainda dentro do pilar água, o que a gente percebeu foi: “somos eficientes na cervejaria, temos uma atuação muito bacana e que está fazendo diferença nas bacias hidrográficas onde a gente se situa, mas, ainda assim, tem 30, 35 milhões de brasileiros que não têm acesso à água no Brasil e o que a gente vai fazer por eles?” (Jorge, Ambev)

Pelos próprios entrevistados da empresa, a água AMA é considerada um caso extremo que foi lançado especialmente com o objetivo de impacto positivo na sociedade através dos seus produtos, colaborando para sanar o problema de acesso à água que aflige comunidades do semiárido brasileiro, concordando que tal tipo de iniciativa ainda não engloba grande parte do portfólio de produtos. Este é um claro exemplo de como as empresas podem endereçar seus recursos em prol de um problema social ou ambiental, o que envolve diretamente a mudança da perspectiva de sustentabilidade sobre o produto, indo além de melhorar processos internos e passando a considerar oportunidades externas de real impacto na sociedade.

Figura 15 - Água AMA: produzida pela Ambev em prol do semiárido brasileiro



Fonte: (Ambev, 2016).

Isto posto, nesta última fase da evolução proposta na presente pesquisa, a entrega de valor público ou compartilhado não seria somente através do produto per si como alega Dyllick e Rost (2017), e nem somente mediante a geração de impacto positivo com a cadeia que envolve as marcas, como é citado pelas empresas.

Nesta pesquisa, sugere-se uma combinação dos dois pensamentos, em que a verdadeira sustentabilidade do produto seja entregue pelo produto e pela cadeia através da **incorporação das convicções sobre o fenômeno da sustentabilidade na sua cultura organizacional**.

Assim que enraizada nos colaboradores e processos da empresa, toda e qualquer decisão sobre portfólio passará necessariamente por critérios sustentáveis sem a dependência de uma área interna específica para fazer este tipo de acompanhamento e cobrança, colaborando com a tendência do mercado em cobrar as empresas a contribuírem com valor público no futuro (Meynhardt e Bartholomes, 2011).

Não por coincidência, esse padrão de incorporação cultural foi evidenciado nos casos da Mãe Terra e Ben & Jerry's, ambas *B-Corporations*, que mantiveram a governança sob sua responsabilidade, mesmo após a aquisição pela Unilever a fim de manter tais padrões, como pode ser observado na fala seguinte:

[...] Eu acho que, assim, a Mãe Terra aprendeu, ter os princípios nos ajudou muito a fazer as coisas, o mercado está muito presente, quando a gente está em pequenos grupos é mais fácil fazer rolar, do que em um grande grupo, como a Unilever, mais fácil de seguir na cultura, por isso que a gente vai se manter separado, essa coisa toda.
(Carlos, Mãe Terra)

A Mãe Terra nasceu com seu propósito claro e lida com o conceito de sustentabilidade traduzido em seus princípios os quais formam de alicerce para decisões sobre portfólio, a sustentabilidade é tida, portanto, como o resultado dos seus princípios nos novos produtos e atuais, assim como fornecedores contratados, como demonstrado na Figura 16, retirada do próprio *site* da marca:

Figura 16 - Os 7 princípios da marca Mãe Terra



Fonte: (Mãe Terra, 2019).

No caso da Ben & Jerry's, que já possui toda sua cadeia em perspectiva sustentável, impactando positivamente a sociedade em que atua o posicionamento em prol da justiça social e o alinhamento com sua estrutura interna é o modo pelo qual seus produtos caracterizam-se na fase 3.0.

Haja vista que, por meio deles, a marca levanta causas e defende pontos de vista claros em relação a questões sensíveis na sociedade. Para chegar nessa fase, a liderança explica que o propósito da marca tem que ser claro e suas ações devem ter consistência ao longo dos anos, e que a defesa de pontos de vista precisa fazer parte da cultura da marca, além de trazer luz às questões, como é observado na entrevista a seguir sobre frentes de atuação:

[...] São duas frentes: impacto e influência. A parte de impacto vai pensar, enfim, questão de treinamentos, uma questão de cultura desses funcionários, em relação à questão de diversidade, aceitação do diferente, etc. E da parte de influência, que a gente chama, que é da porta para fora, a gente está pensando sempre na questão de campanhas que mobilizem a sociedade para falar sobre temas que são importantes na sociedade brasileira, no nosso caso, a gente foca muito na questão de justiça social e climática. (Luís, Ben & Jerry's)

Figura 17 - *We make the best possible ice cream in the best possible way* (“Nós fazemos o melhor sorvete possível da melhor maneira possível”)



Fonte: (Ben & Jerry's, 2019).

Isto posto, as empresas deveriam ser capazes de não se sentirem satisfeitas somente com a geração de impacto positivo da sua cadeia ou de um programa social alinhado à marca, sem o ímpeto de também querer entregar valor público com o produto em si.

Diante desse contexto, e retomando o resultado principal da presente pesquisa, existe uma evolução no modo o qual as organizações desenvolvem produtos sustentáveis e como elas evoluem faz sentido com o modelo de Dyllick e Rost (2017).

Entretanto, como sugerido acima, a forma como ocorre devida evolução não é linear, e sim, pulverizada, com empresas tendo iniciativas de portfólio e desenvolvimento de produtos em todas as fases. Isto é, as iniciativas podem ser tanto pontuais em uma linha de produtos ou marca, quanto transversais em toda a organização, coexistindo uma com a outra, não necessariamente configurando todo o portfólio dentro do 3.0.

Para aquelas organizações que queiram chegar ao último estágio de evolução, esta pesquisa aponta como necessária a incorporação da sustentabilidade na cultura destas organizações, para que a geração de valor público seja discutida de forma orgânica em seus processos internos de desenvolvimento de produtos. Esta mudança interna fora introduzida na literatura na pesquisa de Adams et al. (2016), que deflagrou como uma atividade-chave para inovações orientadas à sustentabilidade.

As estratégias que podem alavancar as fases de evolução da sustentabilidade de produtos também foram identificadas na presente pesquisa. Foram caracterizadas sob a forma de desenvolvimento interno, aquisições e consultoria externa. E as barreiras para a evolução podem ser identificadas como a visão geral sobre sustentabilidade, dinâmica interna,

sociedade e consumidor, a serem apresentadas de forma detalhada no próximo tópico do trabalho.

4.2 Alavancas da Evolução da Sustentabilidade de Produtos

Ao considerar as características que compõem o modelo resultante desta pesquisa, é relevante apresentar as estratégias identificadas que foram utilizadas pelas empresas estudadas para chegar nos níveis mais altos de sustentabilidade dos seus produtos à direita do modelo.

Tendo o modelo evolutivo em mente, estratégias de desenvolvimento interno, aquisições e consultoria externa foram as alavancas identificadas pela pesquisa para o alcance de níveis mais avançados de sustentabilidade, mais à direita do modelo. Enquanto que, por outro lado, a visão geral sobre sustentabilidade, dinâmica interna, sociedade e consumidor foram as barreiras identificadas que impedem a organização de evoluir em suas iniciativas de desenvolvimento de produtos sustentáveis, deixando-as mais à esquerda do modelo, cada alavanca e barreira serão tratadas a seguir.

Sobre as alavancas, as empresas utilizaram e ainda utilizam mais de uma estratégia, e isto pode ser explicado possivelmente pela característica fragmentada que a evolução se deflagrou, como posto anteriormente. Adams et al. (2016), apontou que, para inovações sustentáveis ocorrerem com maior frequência nas empresas, todo um processo de mudança interna deveria acompanhar o novo posicionamento da organização no mercado, e, diante disso, os autores levantaram diversas atividades de SOI que poderiam auxiliar nesse processo. Algumas delas vão ao encontro das estratégias apresentadas nos casos estudados, e que são elucidadas na exposição de cada alavanca conforme a sua manifestação, bem como a sua influência na evolução do desenvolvimento de produtos, na sequência.

4.2.1 Desenvolvimento Interno

No caso da Danone, Unilever e Ben Jerry's, uma das estratégias utilizadas para alavancar o nível de sustentabilidade dos seus produtos é o desenvolvimento interno. Com essa estratégia, a empresa passa a, internamente, fomentar o desenvolvimento de produtos sustentáveis, utilizando ferramentas e conhecimentos existentes e otimizando operacionalmente seu processo de inovação. No primeiro caso, o posicionamento da área de sustentabilidade se mostrou crucial para trazer novas ideias para o processo interno de desenvolvimento de produtos. É o que pode ser observado na fala da Maria, líder em sustentabilidade da Danone:

[...] Mas a gente tem a oportunidade sempre de trabalhar um step antes, que é o de desenvolvimento, porque sustentabilidade está muito no campo aqui na Danone. A gente trabalha com projetos de atendimento a comunidades, de geração de emprego e renda. Então a gente tem a capacidade de desenvolver produtos a partir dos projetos, ou seja, nosso projeto de reciclagem: a gente tem 76 cooperativas atendidas. Como que os insights e como que as reclamações de um cooperado podem se tornar uma iniciativa de mudança na embalagem para melhorar a reciclabilidade de um produto, ou para facilitar a triagem. Ou o kiteiras, que é o nosso programa de porta a porta: como que eu uso a kiteira como um canal de pesquisa e inovação para desenvolvimento de novos produtos. (Maria, Danone)

Ou seja, através do contato com os projetos sociais e outras tendências do mercado, a área consegue alimentar novas ideias de produtos, tornando-os mais relevantes para a sociedade em que atua, já que se caracteriza como um processo que começa de fora para dentro.

Esta dinâmica de atividade manifestou-se também na revisão de literatura de Adams et al. (2016), fazendo parte do pilar de otimização operacional dos processos que discorre sobre a concentração de uma organização em inovações internas e incrementais, explorando os recursos de inovação existentes, auxiliando a inovação sustentável e, em particular, conectando-se com o tripé econômico do fenômeno que visualiza a busca por eficiência como um primeiro passo para um produto sustentável.

A entrevistada Cássia da Unilever também constatou que iniciativas sustentáveis surgem constantemente através dos projetos de melhoria constante dos produtos, que estão alinhados à estrutura de custos de uma categoria, sendo a sustentabilidade um dos pilares de inovação para os projetos futuros, revelando a engenharia de desenvolvimento interno de iniciativas sustentáveis. Em suas palavras:

[...] Então, por exemplo, pensando naqueles projetos de melhoria contínua, eles estão sempre acontecendo. E aí eles são aprovados em função de viabilidade técnica que caiba dentro da estrutura de custos de uma determinada categoria. (...) E a sustentabilidade, como eu falei, está presente em todas as inovações, como, enfim, um pilar que a gente não deveria piorar o *footprint* que a gente já tem hoje, pelo contrário, a gente deveria sempre, a cada inovação, ir melhorando. (Cássia, Unilever)

Apesar desse ímpeto interno ser interessante de ser observado, ele esmorece sob uma discussão a respeito da limitação das empresas em evoluírem sozinhas em um assunto que é novo dentro de sua cultura. E, apesar de Varadarajan (2015) mencionar a possibilidade de empresas de grande porte serem mais propensas a inovar em sustentabilidade devido à pressão, o que foi encontrado na presente pesquisa é uma dinâmica contrária: casos como Ben & Jerry's e Mãe Terra mostraram-se mais habilitados para desenvolver internamente produtos com níveis mais altos de sustentabilidade.

Este fato pode ser justificado pela capacidade de aprendizado e flexibilidade que uma empresa de menor porte pode ter em comparação com uma grande empresa.

Outro ponto a ser considerado é o propósito de criação de cada empresa, como citado pela Joana, da Coca-Cola:

[...] se tem uma diferença da essência do produto, as empresas mais novas, muitas, não todas, óbvio, mas tem muitas empresas que já nascem para resolver um problema social. Elas vão fazer isso através de um modelo de negócio, que tem venda, que gera lucro e que vai ser reinvestido, mas a missão da empresa é resolver um problema social. As empresas que nasceram com o objetivo de vender, é muito mais lento, muito mais difícil, ter essa evolução e talvez nunca chegue no modelo 3.0, porque aquilo não é a essência dela, aquela não é a forma como ela nasceu. (Joana, Coca-Cola)

Varadarajan (2015) cita, ainda, que com o alto nível de globalização, multinacionais podem enfrentar distintas pressões institucionais para demonstrar responsabilidade em diferentes mercados, levando-as a possuir melhores inovações sustentáveis do que empresas regionais.

Possivelmente este cenário seja mais propício em um nível de transversalidade das ações de sustentabilidade devido à escala das grandes empresas, porém, para o último nível da evolução por meio da incorporação cultural, empresas menores com culturas mais direcionadas e homogêneas podem dispor de uma maior velocidade em inovar de forma sustentável do que outras.

Diante da impossibilidade de algumas empresas para evoluir seu nível de sustentabilidade por meio do desenvolvimento interno, algumas optaram por também direcionar-se ao

mercado para entender quem poderia avançar em sustentabilidade com excelência e propriedade. É neste contexto que surge a segunda estratégia de alavancagem da sustentabilidade de produtos: a aquisição.

4.2.2 Aquisições

De forma a alcançar níveis de sustentabilidade maiores do que valer-se apenas do desenvolvimento interno, outra estratégia identificada nas empresas foi a aquisição de outras empresas. O que em alguns casos foi chamado de “experimento”, teve como finalidade maior a geração de um fluxo de aprendizado por meio das empresas adquiridas, como pode ser observado nas falas dos líderes de marketing e sustentabilidade da Coca-Cola:

[...] O que a gente tem na Coca-Cola são experimentos disso, dentro de empresas que a gente adquiriu. Então se você pegar a Innocent, a Innocent é uma *B Corporation*, é uma empresa nossa de sucos em Londres. Se você pegar o trabalho de Fairlife nos Estados Unidos, ou *Suja* também que tem uma agenda de sustentabilidade que é ancorada na razão da marca existir. Então o que a gente está vendo hoje é aprendendo com essas empresas que já estão prontas para dar esse passo de integralidade, do que é o negócio social e do que é o business, ou já estão mais próximas de poder ser uma *B Corp*. E eu acho que a gente está aprendendo e se inspirando e debatendo ainda internamente de como é que seria trazer isso para o nosso portfólio, para o coração do nosso pensamento de portfólio. (Henrique, Coca-Cola)

[...] A gente tem, por exemplo, a Coca comprou recentemente a marca Verde Campo, que é uma empresa de laticínios, que ela já foi adquirida com práticas de sustentabilidade em toda a sua cadeia, assim. A gente visitou a cadeia inteira da Verde Campo e apesar de não terem feito a certificação ainda, eles já têm pontuação mais que suficiente para ser uma Empresa B, por exemplo... Então Verde Campo foi comprada, não é uma empresa que nasceu na Coca, mas foi comprada e faz parte dessa visão de crescimento, de se tornar uma empresa total de bebidas, ampliação de portfólio, oferecer para o consumidor muito mais do que só refrigerante, apesar de que refrigerante continua sendo o carro chefe da empresa. (Joana, Coca-Cola)

Em conexão com a limitação identificada no desenvolvimento interno como uma estratégia de alavancagem do nível de sustentabilidade dos produtos, Carlos, da Mãe Terra, aponta que apenas pequenos negócios e *startups* – empresas de pequeno porte – chegam atualmente no nível mais alto de sustentabilidade do produto, justificando a grande relevância da estratégia de aquisições pelas grandes empresas para se conectarem aos negócios com sustentabilidade 3.0.

A liderança da Mãe Terra considera que há uma oportunidade de aprendizado através de um piloto interno de modelo de negócio (empresa adquirida) que tem o propósito de

compreender os avanços a nível de sustentabilidade do produto e o quanto é possível escalar iniciativas para todo o portfólio da empresa posteriormente.

Esta estratégia encontra-se em linha com o que foi citado por Adams et al. (2016) em sua revisão da literatura de SOI, que destacou que para construir sistemas em prol das inovações há de se desenvolver habilidades ambidestras que permitam rastrear sombras e aprender com a experimentação de múltiplas novas abordagens, bem como adotar novos paradigmas de negócios. Além disso, as empresas estudadas entenderam que a forma de avançar pode ocorrer por meio da aquisição de outras empresas que estejam alinhadas à sua visão estratégica e futura de negócio.

Entretanto, nesse contexto, a empresa que decidir seguir com essa estratégia, como é o caso da Unilever, que adquiriu Ben & Jerry's e Mãe Terra, e da Coca-Cola que adquiriu Verde Campo e *Innocent Juice*, deve tomar algumas precauções a fim de que a alavancagem do nível de sustentabilidade de produtos aconteça, a saber:

- i. Fomentar um ambiente favorável à aprendizagem;
- ii. Permitir governança independente das marcas a fim de manter suas essências;
- iii. Praticar a retenção de colaboradores e talentos internos das marcas a fim de auxiliar na irradiação cultural.

Na Unilever, por exemplo, a sede da Mãe Terra não é no mesmo endereço físico de outras categorias. Em Ben & Jerry's, há um líder de missão social exclusivo para a marca, e os posicionamentos sociais desta são independentes da marca corporativa Unilever. Estruturas físicas e internas distintas podem auxiliar na conservação dos valores culturais de empresas com níveis mais altos de sustentabilidade, mas também podem bloquear o fluxo de informações entre as marcas, considerando-se imprescindível o fomento de um ambiente favorável à aprendizagem para que a alavancagem da sustentabilidade de produtos em outras linhas se torne possível.

4.2.3 Consultoria externa

Por fim, a última estratégia identificada para alavancar o nível de sustentabilidade de produtos das empresas estudadas foi a utilização de uma consultoria externa com a finalidade de desenvolver internamente um produto de valor público, como é o caso da

água AMA criada pela Ambev, com o intuito de amenizar o problema social da água no semiárido brasileiro.

O projeto da água AMA teve início no fim de 2015, em uma busca da área de sustentabilidade de expansão dos seus programas de uso consciente e preservação da água, reunindo-se em parceria com a *Yunus Corporate Action Tank*, com a finalidade de resolver um problema social por meio de seus produtos (Ambev, 2017). Dessa forma, surgiu a ideia de criar uma água que tivesse a totalidade dos seus lucros revertidos em investimentos no acesso à água potável, contribuindo não só para a escassez de água, mas também para a conscientização de pessoas sobre este problema.

A *Yunus Corporate Action Tank*, por sua vez, é uma consultoria que possui um programa de sete meses para empresas que querem acelerar negócios sociais em seu contexto corporativo, e por meio desse programa há a capacitação de líderes e funcionários sobre conceitos e realização de projetos internos (Yunus, 2019).

Esta abertura para organizações externas auxiliarem no desenvolvimento sustentável de uma empresa também é relatada na entrevista com Lino, líder em sustentabilidade da Unilever, que cita a co-criação do plano da empresa em conjunto com formadores de opinião, fornecedores, clientes e atuantes na área ambiental e social, formando escopos ambiciosos de sustentabilidade. Todavia, uma notável distinção entre um caso e outro trata-se do uso de agentes externos no planejamento *versus* a atuação na execução em si, sugerindo uma possível dificuldade das grandes empresas em atingirem altos níveis de sustentabilidade dos seus produtos sem ajuda externa.

Do mesmo modo, esta percepção foi encontrada em outras fontes como em Adams et al. (2016), que afirmava que, para haver inovações orientadas para a sustentabilidade, conexões deveriam ser feitas, assim como o recrutamento de especialistas externos para novos conhecimentos.

Assim como nas aquisições, essa estratégia configura-se de forma interessante a medida em que a organização assume que não possui a expertise necessária para ir além e busca externamente formas evoluir. Ainda assim, o mesmo cuidado requerido para esta busca externa deve ser feito culturalmente para que os novos aprendizados sejam disseminados de forma genuína nos processos, discussões e tomadas de decisão internas da organização.

Da maneira em que alavancas foram caracterizadas no contexto das inovações e desenvolvimento de produtos, as barreiras que impedem a evolução da sustentabilidade

de produtos também foram identificadas, sendo parte relevante do entendimento dos resultados da presente pesquisa e tema abordado na última parte a seguir deste Capítulo de resultados.

4.3 Barreiras à Evolução da Sustentabilidade de Produtos

Durante a realização das entrevistas foi possível levantar barreiras que impedem uma empresa de ir além quanto à evolução da sustentabilidade de seus produtos. Este Capítulo torna-se relevante à medida que entende o que impede os casos de obter sequenciamento além do que é feito atualmente, contribuindo para o entendimento do modelo de evolução da sustentabilidade de produtos e abrindo portas para as implicações gerenciais deste trabalho.

Assim, por meio da comparação entre casos e revisão da literatura, foi possível identificar uma diferença significativa entre os casos sobre a visão geral sobre sustentabilidade e sua dinâmica interna em termos de cultura e estrutura da área de sustentabilidade, permitindo caracterizá-los como obstáculos à evolução.

Por fim, a questão da sociedade e do consumidor sob a perspectiva da empresa é tratada diretamente como barreira pelas lideranças, entretanto, como o presente estudo não se propôs a estudar o consumidor, não haverá profundidade quanto à análise desse ponto. As barreiras levantadas serão apresentadas e analisadas a seguir.

4.3.1 Visão Geral Sobre Sustentabilidade

A presente pesquisa entende como visão geral de sustentabilidade todo o conhecimento sobre o conceito desse fenômeno da maneira pela qual é tratado dentro de cada organização.

Nas entrevistas a menção desse assunto veio à luz de perguntas como “*O que você entender por sustentabilidade*”, “*O que foi passado ao longo da sua carreira quanto ao que é sustentabilidade*”, “*O que pode ser considerado um produto sustentável*”, entre

outras questões derivadas a respeito da percepção do caso sobre o fenômeno da sustentabilidade feitas logo ao início de cada entrevista.

De forma geral, o conceito de Elkington (1997) sobre o tripé da sustentabilidade manifestou-se de forma constante nos líderes de *marketing* entrevistados, que mencionavam com clareza as três dimensões em suas percepções sobre sustentabilidade – econômico, social e ambiental.

Este padrão sugere que o conceito está consolidado e incorporado dentro das empresas de bens de consumo, apresentando-se como uma influência positiva na busca futura por iniciativas sustentáveis dentro dos três pilares. A seguir são apresentados alguns trechos dos entrevistados em que este padrão é observado:

[...] aqui a gente fala de People Planet Profit. Acho que, no fim, profit acaba pesando muito, porque no fim a gente não é uma empresa sem fins lucrativos, a gente tem que dar um retorno para os acionistas, então eu acho que o maior foco está em profit. Mas de forma responsável com o social, então eu acho que a Unilever tem uma série de iniciativas, principalmente onde tem as fábricas e com os funcionários, que é mais para o lado social, além do impacto positivo que muitas marcas têm na vida das pessoas. E o lado ambiental, de planet, eu acho que ele está tomando cada vez maior proporção pelo que eu estava comentando antes, porque eu acho que ele, no fundo, é uma fonte de profit, né? (Cássia, Unilever)

[...] Então, por exemplo, no meu mundo de produto eu sempre busco o tripé, eu sempre busco um equilíbrio entre social, financeiro, para empresa, e o ambiental. Se você vai para a turma de suprimentos, talvez eles estejam mais preocupados com o ambiente. Então, assim, eu acho que dependendo da unidade de negócio que você está na Ambev, lá nas cervejarias nossas com certeza a água tem um papel importante. Então se você vai para as diferentes áreas de negócios nossas, cada uma tem um foco. Mas eu acho que tem bastante iniciativa na linha de sustentabilidade. (José, Ambev)

[...] Eu acho que sustentabilidade... a gente pode entender a sustentabilidade sob vários ângulos, né? Acho que tem a sustentabilidade do meio ambiente, a sustentabilidade financeira e a sustentabilidade para a sociedade. (Henrique, Coca-Cola)

Entretanto, apesar dessa consonância, os casos estudados mencionam que sua atuação por vezes é focada mais nas dimensões econômica e ambiental, desequilibrando as abordagens, como uma maior negligência da dimensão social, uma questão já levantada por diversos autores (Mu, Zhang & MacLachlan, 2011; Ali et al., 2016; Bastas & Liyanage, 2018; Gbededo, Liyanage & Garza-Reyes, 2018) e justificada devido à razões históricas de rentabilidade na indústria e às primeiras discussões sobre sustentabilidade na sociedade como no Clube de Roma em 1968. Segundo a líder de Seda na Unilever:

[...] boa parte dos exemplos que eu trabalho hoje, e olhando a Unilever Brasil como um todo, as categorias estão com um mindset de trabalhar sustentabilidade atrelado à eficiência. Meu, se você está falando se você é sustentável, significa que você usa o mínimo de recursos possível para entregar aquele benefício, significa que você tem o menor impacto ambiental possível para

entregar aquele benefício, significa que você impacta positivamente a vida de um monte de gente, da melhor maneira, para entregar aquele benefício. Então é mesmo questão de eficiência, né?

A opinião do Paulo, da Johnson & Johnson, está em linha com a Angélica, da Unilever, no que se refere ao foco da empresa em iniciativas ambientais quando se trata de sustentabilidade. Segundo ele:

[...] Então é algo que para a Johnson, eu te diria que é pauta, então é pauta no desenvolvimento de produtos, na gestão de fornecedores, na gestão de toda a cadeia. Mas para ser muito mais efetivo na resposta, eu te diria que cada vez mais o tema ambiental tem sido colocado em discussão, mas não deixando de lado, de forma alguma, a questão social e econômica (...) Então hoje o que está mais em evidência é a questão... é o nosso papel na questão ambiental, mas a gente tem uma série de iniciativas para as outras duas frentes.

Para Cássia, da Unilever, a questão de a sustentabilidade ser vista agregando valor aos produtos ainda está em processo de consolidação na empresa, porém, a parte econômica ainda é vista com maior intensidade. Segundo ela:

[...] Acho que a sustentabilidade é muito vista como um custo a mais, do tipo: “ai, mas comprar, usar, fazer alguma coisa com material reciclado vai ser mais caro”. E, na verdade, não, ela não é um custo, ela agrega valor, é justamente o oposto. E acho que ela só agrega valor, porque cada vez mais as pessoas estão se dando conta de que a gente... a forma como a gente consome produtos não é sustentável, estamos acabando com o planeta, então cada vez mais as pessoas estão vendo valor em produtos que as ajudem a fazerem a sua parte. Então, assim, no resumo acho que profit é o maior, mas o planet, que é o ambiental, vem crescendo cada vez mais.

Na Ambev, por sua vez, o líder de sustentabilidade vê uma evolução quanto à percepção do conceito de sustentabilidade, começando há 20 anos com a visão econômica atrelada à eficiência e evoluindo para uma análise mais holística envolvendo a parte ambiental, corroborando com Jugend et al. (2017) e Pinheiro et al. (2018), que ressaltaram a frequência do pilar ambiental atualmente quando as empresas lidam com sustentabilidade. Segundo ele:

[...] Eu acho que há 20 anos atrás, a nossa visão era muito pautada em eficiência, tipo: “vou ser sustentável, porque eu não quero nenhum desperdício na minha cervejaria, eu quero achar o maquinário, as técnicas, tudo para evitar desperdício e ser eficiente no manejo hídrico”, bacana. Ao longo do tempo, a gente percebeu que isso não era suficiente, então a gente falou: “poxa, além de ser eficiente, eu também preciso garantir que, de repente, a água que eu estou consumindo dentro de uma determinada bacia hidrográfica, eu não estou causando nem desequilíbrio hídrico e social, mas também que isso seja perene, que eu possa continuar captando dessa bacia pelos próximos anos”. Então a gente começou a participar muito de projetos de preservação e recuperação de bacias hidrográficas. (Jorge, Ambev)

Se por um lado é positivo atrelar a sustentabilidade à eficiência, haja vista que impulsiona a organização a buscar mais sustentabilidade por motivos rentáveis, os resultados financeiros a curto prazo da empresa desafiam a evolução mais radical da sustentabilidade dos produtos. É o que menciona a Maria, líder de sustentabilidade da Danone, e a Joana, da Coca-Cola em suas palavras:

[...] Eu acho que hoje no Brasil a gente está enfrentando pressões muito claras, do ponto de vista econômico. Então os entraves, pelo que eu vejo, eles estão diretamente ligados ao resultado econômico da companhia. Claro que, do ponto de vista de sustentabilidade, se as escolhas são feitas com uma proposta econômica de longo prazo, [os resultados todos não venham] na onda que se precisa, num primeiro momento, o resultado a longo prazo é muito mais sustentável, mas muitas vezes não é isso que o bônus dos líderes busca. Então eu acho que os entraves estão pautados sim no curto prazo. (Maria, Danone)

[...] Eu diria que a principal barreira é cultural, porque, muitas vezes, transformar um produto em mais sustentável, nesse sentido, significa um investimento. Falando mais especificamente de embalagem, né? As embalagens, dependendo do tipo de embalagem, investir em embalagens que tenham mais conteúdo reciclado, muitas vezes essa decisão vai estar ligada a um investimento maior, só que com uma visão curto-prazista, isso é visto como custo. Com uma visão de longo prazo, isso é um investimento, uma transformação e a forma que a gente quer... a gente quer crescer dessa forma. Então, para mim, a barreira é cultural, porque, às vezes, as pessoas que tomam as decisões são visões que não têm essa visão de longo prazo, nem todo mundo está hoje no mesmo patamar, é uma empresa muito grande, então é muito difícil garantir que esteja todo mundo no mesmo estágio de amadurecimento nesse sentido. Vou te falar as barreiras específicas, acho que seria isso, a barreira de custo, a barreira de *capability*, mas no final das contas, na raiz, isso tudo é cultural. (Joana, Coca-Cola)

Esta visão corrobora ao que José, da Ambev, mencionou sobre a equação entre ser sustentável e rentável apresentar-se como um dos principais entraves às mudanças em direção a produtos mais sustentáveis. Segundo ele, ser sustentável envolve o processo de a empresa conseguir chegar no impacto positivo garantindo sua sustentabilidade financeira. E para isto acontecer, o que foi encontrado na presente pesquisa sustenta que a visão sobre sustentabilidade deve ser moldada não somente ao negócio das empresas, mas também intrínseca à sua cultura.

No caso da Danone, Ben & Jerry's e Mãe Terra – novamente todas certificadas como *B-Corporations* – percebe-se que os conceitos foram moldados de acordo com o negócio das empresas e em suas culturas, tendo em todos os casos uma associação maior quanto à abordagem social do tripé da sustentabilidade. Uma empresa com este tipo de certificado, segundo Adams et al. (2016), está no nível mais avançado de SOI (Inovações Orientadas à Sustentabilidade) e, segundo os autores, adota novos paradigmas de negócios. Portanto, o molde do conceito de sustentabilidade que está atrelado aos negócios das empresas, assim como a menção sobre o aspecto social, pode ser um reflexo dessa evolução.

No caso da Danone, o conceito de sustentabilidade foi traduzido para um termo mais alinhado ao negócio da organização: a saudabilidade. Para a empresa, a entrega de um produto saudável para o consumidor perpassa pela promoção de impactos positivos na sua cadeia de suprimentos ou no seu ciclo de vida por completo, sempre levando em consideração o cuidado com produtores e a sociedade em volta dessa cadeia. Segundo a líder de sustentabilidade:

[...] Como as suas perguntas estão muito pautadas em sustentabilidade, eu preciso, algumas vezes, traduzir isso por saudabilidade. Para mim, a revolução alimentar é a minha sustentabilidade. Então quando você fala de um consumo mais sustentável, para a Danone isso significa um consumo mais saudável, de um produto que promova impactos positivos na sua cadeia de suprimentos ou no seu ciclo de vida como um todo. Então sim. (Maria, Danone)

Na Mãe Terra, por sua vez, que nasceu com propósito claro e lida com o conceito de sustentabilidade traduzido em seus princípios – os quais formam de alicerce para decisões sobre portfólio – a sustentabilidade é tida como o resultado dos sete princípios apresentados anteriormente na Figura 16.

Por fim, em Ben & Jerry's, o nascimento da empresa foi pautado com base em iniciativas dos três pilares, traduzidos de acordo com sua estratégia organizacional em missões: missão econômica, social e de produto. Segundo o líder de sustentabilidade da marca:

[...] a gente não usa a palavra sustentável, a gente usa a palavra missões: missão econômica, missão de produto e missão social. Então nesse tripé das 3 missões, assim, primeiro a missão de produto é fazer o melhor produto possível, da melhor forma possível, então aqui eu estou falando, por exemplo, de usar ingredientes naturais. (...) Eu vou ter aí uma missão econômica a prosperidade linkada a todo mundo que estiver envolvido, tem que estar prosperando então. Esses ingredientes vão ser comprados, por exemplo, de cooperativas *fairtrade*. Então eu tenho que ter, na verdade, essas pessoas que produzem também recebendo um valor justo, com educação, com empoderamento das suas comunidades, enfim, das pessoas que trabalham naquele lugar. (...) Então, tem uma série de questões que a gente coloca e que a gente usa aí dentro prosperidade linkada dentro de missão econômica. Além disso, tenho a questão da missão social, que é como é que eu olho então para... como mitigar, por exemplo, o impacto das minhas lojas, seja, por exemplo, na questão energética, seja na questão dos materiais que eu utilizo, como é que treino esses funcionários para que também essa lógica da diversidade seja presente para eles? A minha forma de contratação, em que eu penso em diversidade, então, no Brasil, a gente tem aí 60% de mulheres, 40% negros, 30% LGBT, em torno de um 3 a 4% pessoas transexuais, então também é uma lógica que a gente olha sobre a perspectiva de missões, né? (...) Ou seja, o produto tem que ser bom, tem que ser natural, tem que, enfim, obviamente, tem que ser o melhor produto que eu possa fazer dentro das possibilidades que eu tenho, mas ele tem que gerar e reverter também possibilidades e vantagens econômicas para todos os stakeholders ligados nisso. (Luís, Ben & Jerry's)

Portanto, a discussão sobre sustentabilidade nas empresas difere quanto à sua evolução em estratégias de sustentabilidade do produto, em que aquelas que possuem iniciativas mais avançadas em sustentabilidade possuem conceitos mais concretos e associados à sua

estratégia, negócio e cultura. Isto sugere que empresas que ainda não possuem uma visão de sustentabilidade associada de forma mais clara ao seu negócio de forma geral possuem maior dificuldade em evoluir seu portfólio para um maior nível de sustentabilidade de produtos, caracterizando a visão geral sobre sustentabilidade como uma barreira à evolução.

4.3.2 Dinâmica Interna

Além da visão geral sobre sustentabilidade nas empresas, outra barreira identificada está relacionada às travas internas que envolvem a dinâmica da organização, impedindo que a sustentabilidade seja prioridade ou uma discussão orgânica na tomada de decisão nas empresas. Sobre isso, o Pedro, líder de sustentabilidade da Unilever, menciona:

[...] Acho que um entrave importante é internamente, a gente como organização conseguir compilar tudo o que é feito e traduzir isso em um produto sustentável para o consumidor. Acho que é um desafio muito interno, assim, de aglomerar todas as iniciativas, etc., e, enfim, mostrar ao consumidor o valor disso. (Pedro, Unilever)

A Joana, da Coca-Cola, justifica que as travas internas à evolução da sustentabilidade dos produtos podem ocorrer principalmente em empresas que nasceram com o objetivo de vender, e, que, por não ser de sua essência, a evolução acaba sendo mais lenta. Em suas palavras:

[...] Se tem uma diferença da essência do produto, as empresas mais novas, muitas, não todas, óbvios, mas tem muitas empresas que já nascem para resolver um problema social. Elas vão fazer isso através de um modelo de negócio, que tem venda, que gera lucro e que vai ser reinvestido, mas a missão da empresa é resolver um problema social. As empresas que nasceram com o objetivo de vender, é muito mais lento, muito mais difícil, ter essa evolução e talvez nunca chegue no modelo 3.0, porque aquilo não é a essência dela, aquela não é a forma como ela nasceu. (Joana, Coca-Cola)

Outro ponto sobre a dinâmica interna caracterizar-se como possível entrave à evolução é a existência, ou não, de uma área de sustentabilidade haja vista que fora identificado nesta pesquisa que a evolução da área acompanha a evolução da sustentabilidade dos produtos.

No caso da Coca-Cola, a atuação da área mostra-se mais engajada: a estratégia e a prioridade da área de sustentabilidade são desenvolvidas a partir de uma matriz de materialidade baseada em nos temas de água, resíduos e portfólio. Esta matriz foi construída através de um entendimento sobre as expectativas da sociedade e dos

colaboradores internos a respeito da atuação da organização com iniciativas intrínsecas ao negócio.

Além dos três temas citados, a parte de diversidade, agricultura sustentável e comunidade também são lideradas pela área. Quanto à atuação no portfólio, a área trabalha em uma função de “moldar o negócio a um mundo em transformação”, participando na tomada de decisão com uma análise externa e interna em relação ao uso da água, performance nutricional e reciclabilidade dos produtos. Da parte social, há uma relação forte entre a empresa e os coletivos, apoiando cooperativas de catadores, entendendo como sua responsabilidade não só a forma a qual se desenvolve embalagens, mas também o seu pós-consumo e sua relação com as pessoas ao longo da cadeia.

Na Danone, a forma com a área está estruturada se mostrou semelhante à da Coca-Cola, possuindo três pilares de atuação: inovação social, impacto ambiental e reputação. No primeiro pilar há projetos de impacto social com o desenvolvimento de comunidades e geração de emprego e renda com investimentos globais. Já no segundo pilar, a pauta principal é a gestão de CO₂, geração de resíduos, água e manufatura. E no terceiro pilar a criação de conteúdo sobre iniciativas de sustentabilidade que reforcem a importância da Danone estar pautada nesses alicerces, sendo uma junção dos dois primeiros pilares responsável pela governança, relatórios, certificações e reportes.

Na Ambev, as atividades de comunicação interna e relacionamento externo também aparecem, por sua vez, visto como uma coordenação de esforços ativos e reativos de diversas áreas. Logo, o principal objetivo torna-se realizar pesquisas sobre o assunto, verificar tendências e, depois, repassar aos colaboradores internos, além de ter um papel de parceria com agentes externos como Governo, universidades e outras empresas a fim de dividir e aprender.

No caso da Unilever, a área possui duas vertentes: uma voltada para o ciclo de vida do produto tratando diretamente com fábricas e fornecedores, e outra área específica para a comunicação interna e externa sobre sustentabilidade, de forma semelhante como foi caracterizado na Danone.

De forma diferente acontece no caso da Ben&Jerry's que, por sua vez, trabalha dividindo sua atuação em duas grandes áreas: impacto e influência. A primeira atua sobre ações internas como a diversidade na contratação de pessoas, a diminuição de impacto

ambiental nas lojas físicas, entre outros. E a segunda atua sobre ações externas pensando na questão de campanhas na sociedade sobre justiça social e ambiental.

A relação com o desenvolvimento de produtos em si também é limitada haja vista que os produtos são importados e concebidos em sua sede nos Estados Unidos, porém, a área contribui para a utilização dos produtos prontos como meios de posicionamento e comunicação de alguma causa.

Na Mãe Terra, as atividades de comunicação interna e externa estão presentes, porém, com muito mais atividades voltadas para o relacionamento da empresa com agentes externos, tendo uma pessoa trabalhando somente com as *B-Corporations*.

Como ser uma Empresa B para Mãe Terra é vital, haja vista que se insere no contexto dos seus propósitos, se faz necessária uma liderança concentrada somente no movimento para direcionar o futuro da empresa. Carlos, líder em sustentabilidade, cita ainda que a estrutura de sustentabilidade interna desfeita foi uma consequência da responsabilidade individual da cultura da empresa. Ou seja, para ele, as pessoas dentro da Mãe Terra, independente da área, são guardiãs dos princípios já mencionados no presente trabalho, logo, tais discussões surgem de maneira orgânica e até fazem parte da avaliação de desempenho das mesmas, sendo a grande diferença em comparação com outros casos levantados na presente pesquisa: a sustentabilidade sendo parte genuína da cultura fez com que a estruturação da área não fosse mais necessária.

Essas diferentes dinâmicas sugerem que as empresas ainda estão entendendo o papel da área internamente, principalmente sobre como ir além das funções de comunicação interna e externa. Ao lembrar que Adams et al. (2016) presumia que a Inovação Orientada para a Sustentabilidade (SOI) deve envolver mudanças intencionais na filosofia e nos valores de uma organização, ocorrendo como um processo de mudança interno que influencia diretamente o posicionamento da organização no mercado, essa limitação da área de sustentabilidade às atividades de comunicação pode impedir a empresa de ir além na evolução da sustentabilidade dos seus produtos.

É relevante considerar que a sustentabilidade é um fenômeno de caráter dinâmico, ou seja, as áreas vão mudar a medida em que a visão sobre a sustentabilidade evoluir, e culminar possivelmente em um entrelace à cultura, como observado no caso da Mãe Terra.

Com estas diferenças apresentadas, é plausível indagar se a área de sustentabilidade está fadada a desaparecer à medida que grandes empresas vinculam sua cultura – e não tão somente sua estratégia de negócio – ao pensamento sustentável, onde, neste futuro, todas as áreas em seus posicionamentos adeririam integralmente à um plano sustentável, buscariam por tendências sustentáveis, discutiriam sobre iniciativas nesse ramo e atuariam em prol dele sem o estímulo de uma área específica, deixando a área somente para assuntos externos de ligação com agentes interessados e sociedade.

4.3.3 A Sociedade e o Consumidor

Para finalizar a análise a respeito das barreiras à evolução da sustentabilidade do produto, quando perguntados diretamente sobre os principais entraves à evolução da sustentabilidade do produto, todos os casos estudados citaram de forma clara o consumidor como uma das principais barreiras. Em consonância com as travas internas citadas acima, alguns citaram esta barreira do consumidor como um reflexo da sociedade em si, outros como um resultado da percepção da equação de valor. A seguir são apresentados alguns trechos de entrevistados em que o tema é comentado:

[...] o problema cultural das empresas é um reflexo da cultura da sociedade. A gente, hoje, como cidadãos, como 7 bilhões de pessoas no mundo, a gente tem uma lógica de consumo linear, que surgiu aí nos últimos 100 anos, que é a mentalidade de: produz, compra, usa e joga fora. E isso não é uma empresa, isso é a gente, como sociedade, no mundo inteiro. Só que o crescimento populacional sem precedentes, as curvas exponenciais de consumo de tudo e emissão de gases, e consumo de plástico, são assustadoras, os recursos naturais são finitos e a gente está acumulando resíduo, as pessoas estão ficando obesas, existe uma crise, assim... (...) Então, para mim, a barreira é essa, é uma compreensão maior das pessoas de que continuar vivendo dessa forma é insustentável. (Joana, Coca-Cola)

Paulo, da Johnson & Johnson segue o mesmo raciocínio e discute sobre o quanto a sociedade possui uma agenda integrada entre empresas, governo e terceiro setor em prol de um engajamento em iniciativas sustentáveis. Segundo ele:

[...] Ao mesmo tempo, tem uma questão social. O quanto a nossa sociedade está realmente atendida, lógico, quando eu falo que o consumidor está cada vez mais, é a tendência, mas, de maneira geral, o quanto a sociedade está engajada. (Paulo, Johnson & Johnson)

Ainda sobre o consumidor, Jorge, da Ambev, menciona outro fator a ser entendido: a diferença entre intenção e atitude; onde, segundo ele, existe uma lacuna entre o que é discutido na sociedade e o que é de fato praticado, além da equação de valor que o consumidor atualmente está disposto a pagar ou não por um produto sustentável. Em suas palavras:

Para mim, por mais que a gente identifique uma tendência de o consumidor buscar o sustentável como diferencial e alguns até poucos, tá, como no negociável, eu ainda acho que para muita gente é um nice to have. (...) Tem uma galera, que acho que essa é a maioria, que fala assim: “acho bacana que é sustentável, mas, sei lá, se os concorrentes custam, tipo, dois reais e esse custa 4,50 para sustentável, eu não estou disposto a desembolsar tudo isso”. (Jorge, Ambev)

Agregando ao ponto de vista da equação de valor, a Cássia, da Unilever, menciona ainda a possibilidade do produto sustentável, no caso da categoria de produtos de limpeza da casa, ser visto como não tão eficientes contra a limpeza quanto os convencionais. Segundo ela:

[...] Eu acho que tem uma questão do consumidor, de achar que esses produtos podem não ser tão bons quanto, e acho que tem uma questão de custo, porque muitas tecnologias ou soluções sustentáveis hoje custam mais. E isso às vezes faz com que sustentabilidade, como eu comentei no começo, seja visto como um custo e não como uma coisa de gerar valor. Só que só vai gerar valor se o consumidor entender o benefício que tem por trás. Então é um pouco um ciclo que pode ser vicioso e deveria ser virtuoso, do tipo, nossa, o consumidor olha e fala: “eu entendo por que isso custa esse preço e eu estou disposto a pagar por isso”. (Cássia, Unilever)

O entrevistado da Mãe Terra vai além e retorna ao ponto do conceito de sustentabilidade ser confuso aos olhos do consumidor, o que torna mais difícil deste perceber valor agregado nos produtos com apelo sustentável. De acordo com sua fala:

[...] acho que tem uma questão de o consumidor estar meio perdido, não sabe o que é sustentável ou não, todo mundo querendo falar disso, que produto é, que marca eu compro, o consumidor se sente perdido. Todo mundo indo para essa onda, mas a coisa meio *lost* ainda. (Carlos, Mãe Terra)

Tendo em vista a lente interna à organização que foi utilizada na presente pesquisa, evidencia-se que a evolução da sustentabilidade dos produtos depende claramente da mentalidade da empresa sobre o que é sustentabilidade, além do papel das indústrias em ofertar opções mais sustentáveis nas gôndolas e ser pioneira das inovações, alavancando o mercado em geral (Jugend, Luiz, et al., 2017). Porém, também faz parte do papel das empresas educar esse consumidor a fim de fique claro para ele o que é sustentabilidade e como ele pode contribuir com o fenômeno.

Percebe-se um movimento do consumidor que dá suporte à evolução proposta na presente pesquisa, entretanto, é relevante pontuar que, como o presente estudo não se propôs a estudar o consumidor, não há profundidade suficiente para afirmar tal ponto, mas sim para sugerir uma pesquisa futura que complemente os resultados principais da pesquisa, a serem retomados no último Capítulo com as considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado principal da presente pesquisa compreende que há efetivamente uma evolução na sustentabilidade de produtos e que esta ocorre nas empresas de bens de consumo de forma pulverizada entre os níveis de sustentabilidade. Ou seja, em uma mesma empresa podem ocorrer várias iniciativas de diferentes estágios de sustentabilidade, em seu portfólio principal ou em linhas de produtos específicas. Isto caracteriza o modelo como uma fonte de análise das iniciativas de desenvolvimento de produtos e não necessariamente de análise das organizações per se.

Tendo em vista que o objetivo do trabalho era compreender como a evolução da sustentabilidade se reflete nas inovações e no desenvolvimento de produtos em empresas de bens de consumo, é possível afirmar que os resultados obtidos entregam a proposta de pesquisa apresentada, a princípio indo além, abordando temas como as alavancas e as barreiras ao modelo de evolução.

Após analisar, por meio da revisão da literatura o histórico do fenômeno da sustentabilidade, sua conceituação desde o Clube de Roma em 1968 até a criação da Agenda 2030 em 2015, e temas como Gestão do Portfólio de Produtos (GPP), Inovações Orientadas para Sustentabilidade (SOI) e desenvolvimento de produtos sustentáveis, optou-se por ter como base de investigação o modelo de sustentabilidade de produtos proposto por Dyllick e Rost (2017), a fim de avançar com o tema e propor novos caminhos para a teoria e para as empresas.

Com a pesquisa bibliográfica finalizada, adotou-se a pesquisa exploratória alinhada ao método de estudo de caso, utilizando-se como técnica de coleta de dados entrevistas em profundidade semiestruturadas, objetivando responder à pergunta de pesquisa no âmbito das empresas de bens de consumo. A etapa de seleção dos casos e dos entrevistados foi de suma importância para a coleta das informações necessárias que respondessem às perguntas de pesquisa. Assim, em termos de perfil de respondentes, é possível concluir que são dados suficientemente qualificados, haja vista que as pessoas são de áreas cruciais para a pesquisa e possuem senioridade.

Ademais, do ponto de vista dos casos estudados, as empresas possuem atuação em diversos mercados, com grandes faturamentos e se constituem por marcas reconhecidas

pelos consumidores, o que possibilitou como consequência da análise uma visão abrangente sobre a evolução da sustentabilidade de produtos na indústria de bens de consumo.

Os resultados indicam que as empresas evoluem a sustentabilidade dos seus produtos de forma pulverizada e não-linear entre os níveis:

1. Mudança pontuais em seu portfólio;
2. Ações transversais às marcas e categorias em busca da mitigação do impacto negativo dos seus produtos;
3. Impacto positivo do seu portfólio e;
4. Incorporação da sustentabilidade em sua cultura com o desenvolvimento de produtos de valor público para a sociedade.

A fase inicial de mudanças pontuais no portfólio é caracterizada principalmente pela relação da sustentabilidade com eficiência produtiva e iniciativas sustentáveis nas embalagens, sendo a porta de entrada das organizações nas ações em prol de produtos mais sustentáveis. De forma positiva, as iniciativas nesta fase são escaláveis e conectam com a rentabilidade do portfólio das organizações incentivando o investimento nas mesmas. Por outro lado, o impacto social se torna secundário não possuindo o aspecto holístico que a sustentabilidade requer em suas iniciativas.

Na atuação transversal a abordagem holística das iniciativas já é compreendida como um caminho de mitigação dos impactos negativos da indústria na sociedade, sendo o principal diferencial em comparação com as iniciativas da fase anterior. Entretanto, mitigar o impacto negativo das organizações ainda consiste em permitir, mesmo de forma branda, certo dano ao meio ambiente e sociedade por meio dos produtos que possuem esse nível de iniciativa, o que eleva a perspectiva de sustentabilidade de produtos para o próximo nível identificado.

No nível de impacto positivo do portfólio, as iniciativas não são mais focadas apenas em mitigar impactos negativos mas sim na criação de impacto positivo na sociedade. Nesta, o aspecto social do tripé da sustentabilidade possui a mesma influência do econômico e ambiental, levando a sustentabilidade ao centro das discussões e angariando de fora para dentro as oportunidades de impacto positivo na sociedade em que a organização opera através de iniciativas de produtos.

Por fim, na última fase do modelo, as organizações incorporam culturalmente a sustentabilidade em seu negócio e estratégia, surgindo organicamente discussões sobre sustentabilidade nas tomadas de decisões. Nesta fase, a área de sustentabilidade é totalmente integrada à dinâmica interna da organização sendo por vezes extinta e tendo uma posição voltada apenas para a comunicação externa.

Este modelo corrobora parcialmente ao estudo de Dyllick e Rost (2017). Parcialmente pois vai além ao descrever a maneira pela qual a evolução ocorre, caracterizando com detalhes cada estágio e trazendo novas nuances à evolução da sustentabilidade no desenvolvimento de produtos.

Adicionalmente, com a investigação, também foi possível levantar as principais alavancas e barreiras à evolução da sustentabilidade nas empresas. A alavancas são descritas como as estratégias utilizadas pelas organizações para aumentar seu nível de sustentabilidade de produtos, enquanto as barreiras as impedem de ir além.

Estratégias de desenvolvimento interno, aquisições e consultoria externa foram as alavancas identificadas nos casos estudados. Essas estratégias permitem que as empresas transitem de iniciativas com menor nível de sustentabilidade para iniciativas com um nível maior de sustentabilidade em seus produtos por meio de aquisições de empresas, consultorias externas e mudanças internas

É relevante destacar que tais estratégias só operam de forma produtiva se o ambiente o qual elas foram empregadas permite um fluxo de aprendizagem entre a fonte de mudança e as outras áreas que compõem a organização, sendo necessário o apoio da liderança para tal posicionamento.

Em contrapartida, a visão geral sobre sustentabilidade, dinâmica interna e o consumidor e a sociedade, podem impossibilitar esta evolução, sendo estes últimos levantados diretamente pelos próprios entrevistados nesta pesquisa. Um ponto de atenção a ser levantado quanto às barreiras é a possibilidade de as organizações quererem enxergar apenas a sociedade e o consumidor como principais barreiras à evolução da sustentabilidade e não conceber sua dinâmica interna e visão sobre sustentabilidade como agentes de impacto no desenvolvimento de produtos sustentáveis. As estratégias de novas aquisições e consultoria externa podem colaborar para que a organização tenha este tipo de consciência e eleve seu nível de sustentabilidade de produtos.

Diante dos resultados encontrados, é possível observar que este trabalho abre espaço para um maior entendimento sobre o desenvolvimento de produtos sustentáveis e a evolução das estratégias em sustentabilidade pelas empresas de bens de consumo. Para os acadêmicos, pode ser visto como uma contribuição para a literatura sobre desenvolvimento de produtos sustentáveis, criando conexões com a história das discussões sobre sustentabilidade na sociedade e na academia. Além dessa profundidade em desenvolvimento de produtos, as discussões levantadas no presente estudo também foram capazes de elencar e direcionar estratégias e mapear barreiras iniciais à evolução, incentivando futuras pesquisas mais concentradas em detalhar tais pontos.

Para as empresas, o mapeamento sobre a forma que as iniciativas em desenvolvimento de produtos transitam entre os níveis de evolução, propicia um norte de entendimento importante para os líderes que desejam ter um portfólio sustentável de maior impacto positivo na sociedade. Além disso, para a organização, em sua totalidade, torna-se relevante considerar que as barreiras levantadas possuem conexão direta com as estruturas internas das empresas, sendo necessárias ações sinérgicas entre áreas para fomentar um ambiente propício para discussões orgânicas sobre sustentabilidade.

5.1 Limitações e Sugestão de Estudos Futuros

O presente estudo buscou principalmente contribuir com o entendimento da evolução das estratégias em sustentabilidade no desenvolvimento de produtos, porém, há limitações que devem ser levantadas.

Primeiramente, fica claro que os resultados não são passíveis de generalização, sendo necessário novos estudos que complementem os resultados encontrados. Outra limitação levantada recai sobre a quantidade de entrevistados por caso analisado, por se tratar de empresas que operam em diferentes categorias, seria interessante ter obtido um número maior de líderes entrevistados a fim de possibilitar uma comparação entre categorias e dentro da própria empresa. Ainda, o trabalho em conjunto com outros pesquisadores poderia apresentar uma amostra maior e comparação entre segmentos de bens, além de minimizar vieses pessoais da pesquisadora.

Por outro lado, algumas recomendações ou aplicações decorrentes deste estudo sobre o tema podem ser apontadas como: (1) o desenvolvimento de novos trabalhos que discutam cada fase no detalhe identificada no modelo presente, principalmente a última fase que se configura de forma emergente na literatura e nas empresas; (2) estudo sobre a evolução da sustentabilidade no setor de serviços que cresce substancialmente e contribui fortemente com a economia de países desenvolvidos e em desenvolvimento; (3) análise do modelo encontrado sob a ótica do consumidor através de uma pesquisa quantitativa com o objetivo de entender a percepção dos consumidores quanto às iniciativas em sustentabilidade das empresas de bens de consumo, assim como um (4) estudo de intenção e atitude desses consumidores quanto aos diferentes produtos ao longo dos níveis de sustentabilidade a fim de avaliar o tipo de relação que há entre as estratégias organizacionais internas e a recepção pelos consumidores quanto à sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

- Abrantes, R., & Figueiredo, J. (2014). Feature based process framework to manage scope in dynamic NPD portfolios. *International Journal of Project Management*, 32(5), 874–884. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.014>
- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 18, 180–205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>
- Aguilera, R. V, Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: a Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275678>
- Ahmad, S., Wong, K. Y., Tseng, M. L., & Wong, W. P. (2018). Sustainable product design and development: A review of tools, applications and research prospects. *Resources, Conservation and Recycling*, 132(January), 49–61. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.01.020>
- Ali, Z., Badir, Y. F., & Dost, M. (2016). Sustainable New Product Development and Social Sustainability: The Impact of Stakeholder Support, 9(2), 88–98. <https://doi.org/10.1089/sus.2016.29048.za>
- Ambev. (2016). A água AMA. Retrieved June 9, 2018, from <https://www.aguaama.com.br>
- Ambev. (2017). AMBEV LANÇA ÁGUA E REVERTE 100 % DO LUCRO PARA LEVAR ACESSO À ÁGUA POTÁVEL À POPULAÇÃO DO SEMIÁRIDO BRASILEIRO. Retrieved May 2, 2019, from <https://www.ambev.com.br/imprensa/releases/ambev-lanca-agua-e-reverte-100-do-lucro-para-levar-acesso-agua-potavel-populacao-do-semiarido-brasileiro/>
- Ambev. (2019a). Cerveja NOSSA. Retrieved June 17, 2019, from <https://www.ambev.com.br/marcas/cervejas/nossa/nossa>
- Ambev. (2019b). Sobre a Ambev. Retrieved May 15, 2019, from <https://www.ambev.com.br/sobre/>
- Annarelli, A., Cinzia, B., & Nonino, F. (2016). Product service system: A conceptual framework from a systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 139(July). <https://doi.org/10.1016/j.electacta.2015.02.218>

- Arcese, G., Lucchetti, M. C., Massa, I., & Valente, C. (2018). State of the art in S-LCA: integrating literature review and automatic text analysis. *International Journal of Life Cycle Assessment*, 23(3), 394–405. <https://doi.org/10.1007/s11367-016-1082-0>
- Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207–216.
- Barczak, G., Griffin, A., & Kahn, K. B. (2009). Perspective: Trends and drivers of success in NPD practices: Results of the 2003 PDMA best practices study. *Journal of Product Innovation Management*, 26(1), 3–23. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00331.x>
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. (LDA, Ed.) (Edições 70). Lisboa, Portugal.
- Bastas, A., & Liyanage, K. (2018). Sustainable supply chain quality management: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 181, 726–744. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.01.110>
- Ben & Jerry's. (2019). Our Values. Retrieved June 5, 2019, from <https://www.benjerry.com/values>
- Benoit-Norris, C., Cavan, D. A., & Norris, G. (2012). Identifying social impacts in product supply chains: Overview and application of the social hotspot database. *Sustainability*, 4(9), 1946–1965. <https://doi.org/10.3390/su4091946>
- Berg, B. L. (2004). *Qualitative research methods for the social sciences* (5^a). Boston: Pearson.
- Beske, P., Land, A., & Seuring, S. (2014). Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. *Intern. Journal of Production Economics*, 152, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.12.026>
- Bitman, W. R., & Sharif, N. (2008). A Conceptual Framework for Ranking R&D Projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55(2), 267–278. <https://doi.org/10.1109/TEM.2008.919725>
- Bouncken, R. B., Fredrich, V., Ritala, P., & Kraus, S. (2017). Coopetition in New Product Development Alliances: Advantages and Tensions for Incremental and Radical Innovation, 00, 1–20. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12213>
- Brook, J. W., & Pagnanelli, F. (2014). Integrating sustainability into innovation project

portfolio management – A strategic perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 34, 46–62.
<https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2013.11.004>

Buys, L., Mengersen, K., Johnson, S., Buuren, N. V., & Chauvin, A. (2014). Creating a sustainability scorecard as a predictive tool for measuring the complex social, economic and environmental impacts of industries, a case study: assessing the viability and sustainability of the dairy company A. *Journal of Environmental Management*, 133, 184–192.

Cahill, D. J. (1998). When to use Qualitative Methods: how about at the midpoint? *Marketing News*, 32(1), 15–17.

Chao, R. O., & Kavadias, S. (2008). A Theoretical Framework for Managing the New Product Development Portfolio: When and How to Use Strategic Buckets. *Management Science*, 54(5), 907–921. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0828>

Chen, Y. S. (2008). The driver of green innovation and green image - Green core competence. *Journal of Business Ethics*, 81(3), 531–543.
<https://doi.org/10.1007/s10551-007-9522-1>

Christiansen, J. K., & Varnes, C. (2008). From models to practice: decision making at portfolio meetings. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/02656710810843603>

Clark, G., Kosoris, J., Hong, L. N., & Crul, M. (2009). Design for sustainability: Current trends in sustainable product design and development. *Sustainability*, 1(3), 409–424.
<https://doi.org/10.3390/su1030409>

Closs, D. J., Jacobs, M. A., Swink, M., & Webb, G. S. (2008). Toward a theory of competencies for the management of product complexity: Six case studies. *Journal of Operations Management*, 26(5), 590–610.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.10.003>

Coca-Cola. (2013). Coca-Cola Brasil lança bebida de açaí com banana que traz inovação na floresta amazônica. Retrieved June 17, 2019, from <https://www.cocacolabrazil.com.br/imprensa/release/coca-cola-brasil-lanca-bebida-de-acai-com-banana-que-traz-inovaco-na-floresta-amazonica>

Coca-Cola. (2019). História da Coca-Cola Brasil. Retrieved May 15, 2019, from <https://www.cocacolabrazil.com.br/historia>

Collado-Ruiz, D., & Ostad-Ahmad-Ghorabi, H. (2013). Estimating Environmental

Behavior Without Performing a Life Cycle Assessment. *Journal of Industrial Ecology*, 17(1), 31–42. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9290.2012.00510.x>

Collis, J., & Hussey, R. (2013). Business Research. *Nature*, 142, 410–411. <https://doi.org/10.1038/142410a0>

Cooper, R. G. (1990). Stage-gate systems: A new tool for managing new products. *Business Horizons*, 33(3), 44–54. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(90\)90040-I](https://doi.org/10.1016/0007-6813(90)90040-I)

Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (1997). Portfolio management in new product development: Lessons from the leaders--I. *Research Technology Management*, 40(5), 16. <https://doi.org/10.1080/08956308.1997.11671152>

Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (1999). New Product Portfolio Management: Practices and Performance, 6782(99), 333–351.

Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2000). New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management More Effective. *Research-Technology Management*, 6308(August), 18–33.

Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2001). Portfolio management for new product development: Results of an industry practices study. *R&D Management (Industrial Research Institute, Inc.)*, 13(4), 1–39. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00225>

Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2004). Benchmarking Best Npd Practices – Iii. *Research-Technology Management*, 6308(January), 43–55. <https://doi.org/10.1080/08956308.2004.11671662>

Corvellec, H., & Stål, H. I. (2017). Evidencing the waste effect of Product-Service Systems (PSSs). *Journal of Cleaner Production*, 145, 14–24. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.033>

Crawford, C. M. (1972). Strategies for new product development. *Business Horizons*, 15(6), 49–58. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(72\)90061-4](https://doi.org/10.1016/0007-6813(72)90061-4)

Creswell, J. W. (2010). *Métodos de pesquisa* (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry: choosing among five approaches*. Los Angeles, CA.

- Crul, M., & Diehl, J. (2006). Design for Sustainability: A Practical Approach for Developing Economies. In *UNEP&TU Delft*. Paris, France.
- Danesh, D., Ryan, M. J., & Abbasi, A. (2017a). A systematic comparison of multi-criteria decision making methods for the improvement of project portfolio management in complex organisations. *International Journal of Management and Decision Making*, *16*(3), 280. <https://doi.org/10.1504/IJMDM.2017.085638>
- Danesh, D., Ryan, M. J., & Abbasi, A. (2017b). Multi-criteria decision-making methods for project portfolio management: a literature review. *International Journal of Management and Decision Making*, *17*(1), 75. <https://doi.org/10.1504/IJMDM.2018.088813>
- Dangelico, R. M., & Vocalelli, D. (2017). “ Green Marketing ”: An analysis of definitions, strategy steps and tools through a systematic review of the literature. *Journal of Cleaner Production*, *165*, 1263–1279. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.184>
- Danone Brasil. (2019). Negócios da Danone. Retrieved May 15, 2019, from <http://corporate.danone.com.br/br/descubra/nossos-negocios>
- Dixon, W., & Blackburn, N. (2013). Our environmental handprint - The good we do. *2013 1st IEEE Conference on Technologies for Sustainability, SusTech 2013*, (for 2012), 146–153. <https://doi.org/10.1109/SusTech.2013.6617312>
- Doorasamy, M. (2017). Product Portfolio Management Best Practices for New Product Development: A Review of Models. *Foundations of Management*, *9*(1), 139–148. <https://doi.org/10.1515/fman-2017-0011>
- Dyllick, T., & Rost, Z. (2017). Towards true product sustainability. *Journal of Cleaner Production*, *162*, 346–360. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.189>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385>
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989a). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385>
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989b). Building Theory from Case Study Research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532–550.

- Eisenhardt, Kathleen M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>
- Elkington, J. (1997). Cannibals with forks. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century* *The Triple Bottom Line of 21st Century*, (April), 1–16. <https://doi.org/http://doi.wiley.com/10.1002/tqem.3310080106>
- Fain, N., Wagner, B., & Kay, N. (2018). Driving innovation through ambidextrous service provision — long life cycle products in manufacturing contexts. *Technological Forecasting and Social Change*, 130(May 2016), 3–13. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.013>
- Fargnoli, M., Costantino, F., Di Gravio, G., & Tronci, M. (2018). Product service-systems implementation: A customized framework to enhance sustainability and customer satisfaction. *Journal of Cleaner Production*, 188, 387–401. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.315>
- Fargnoli, M., Minicis, M. De, & Tronci, M. (2014). An integrated approach for the development of sustainable products. *Journal of Engineering and Technology Management*, 34, 29–45. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2013.09.005>
- Folha de São Paulo. (2019). Ambev firma acordo de R \$ 140 mi para construção de 31 usinas solares no Brasil. Retrieved June 7, 2019, from https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/06/ambev-firma-acordo-de-r-140-mi-para-construcao-de-31-usinas-solares-no-brasil.shtml?fbclid=IwAR1TjKmWlQK37tFpyRcOMW7W0LwUM26fZaTY-4Ndj0o4jknOyk74r-U_E2A
- Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, 15(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2013-0004>
- Gbededo, M. A., Liyanage, K., & Garza-Reyes, J. A. (2018). Towards a Life Cycle Sustainability Analysis: A systematic review of approaches to sustainable manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 184, 1002–1015. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.310>
- Get Cradle to Cradle Certified. (2010). Retrieved April 28, 2018, from <https://www.c2ccertified.org/get-certified>
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. *Journal Of The American Medical Association* (Vol. 264). <https://doi.org/10.1590/S1517->

97022003000100005

- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Observations* (Vol. 1). <https://doi.org/10.2307/2575405>
- Gmelin, H., & Seuring, S. (2014a). Achieving sustainable new product development by integrating product life-cycle management capabilities. *International Journal of Production Economics*, *154*, 166–177. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.04.023>
- Gmelin, H., & Seuring, S. (2014b). Determinants of a sustainable new product development. *Journal of Cleaner Production*, *69*, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.053>
- Godoy, A. S. (2006). Estudo de caso qualitativo. In *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. (pp. 115–146). São Paulo: Saraiva.
- Gold, S., & Schleper, M. C. (2017). A pathway towards true sustainability: A recognition foundation of sustainable supply chain management. *European Management Journal*, *35*(4), 425–429. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.008>
- GPA, & Boomera. (2019). Estações de Reciclagem Pão de Açúcar Unilever : para onde vão os resíduos descartados? Cooperativa de catadores : novos destinos para materiais descartados. Retrieved April 5, 2019, from <https://content.paodeacucar.com/sustentabilidade/estacoes-de-reciclagem-pao-de-acucar>
- Grießhammer, R., Buchert, M., & Gensch, C. O. (2007). Prosa – Product Sustainability Assessment. *Leitfaden. Öko-Institut*. Retrieved from [//www.prosa.org/fileadmin/user_upload/pdf/leitfaden_ENDVERSION.pdf](http://www.prosa.org/fileadmin/user_upload/pdf/leitfaden_ENDVERSION.pdf)
- Hair, J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.No Title*. São Paulo: Artmed.
- Hallstedt, S. I. (2017). Sustainability criteria and sustainability compliance index for decision support in product development. *Journal of Cleaner Production*, *140*, 251–266. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.06.068>
- Hänninen, K., Kinnunen, T., Haapasalo, H., & Muhos, M. (2013). Rapid productisation: challenges and preconditions. *International Journal of Product Lifecycle Management*, *6*(3), 211. <https://doi.org/10.1504/IJPLM.2013.055877>

- Hansen, E. G., & Grosse-dunker, F. (2014). Sustainability-Oriented Innovation, (January 2013). <https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8>
- Hansen, E. G., Grosse-Dunker, F., & Reichwald, R. (2009). Sustainability Innovation Cube — a Framework To Evaluate Sustainability-Oriented Innovations. *International Journal of Innovation Management*, 13(04), 683–713. <https://doi.org/10.1142/S1363919609002479>
- Hayes, Pisano, Uprton, & Wheelwright. (2005). *Operations, strategy, and technology: Pursuing the competitive edge*. *International Journal of Operations & Production Management*. <https://doi.org/10.1108/01443570610641684>
- Henderson, B. (1970). The Product Portfolio - BCG Growth-Share Matrix. Retrieved April 26, 2018, from <https://www.bcg.com/pt-br/publications/1970/strategy-the-product-portfolio.aspx>
- Henriksen, A. D., & Traynor, A. J. (1999). A practical R&D project-selection scoring tool. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 46(2), 158–170. <https://doi.org/10.1109/17.759144>
- HORA DE BRILHAR. (2019). Nosso objetivo é reconhecer, valorizar e capacitar mulheres empreendedoras de todos os cantos do Brasil, que já tenham seu próprio negócio ou que sonham em empreender. Retrieved June 5, 2019, from <http://horadebrilhar.com.br/>
- Hutchins, M. J., & Sutherland, J. W. (2008). An exploration of measures of social sustainability and their application to supply chain decisions. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1688–1698. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.06.001>
- ILFI. (2017). Living Product Challenge Certification. Retrieved April 28, 2018, from <https://living-future.org/lpc/certification/#certification-overview>
- Jacobs, M. A., & Swink, M. (2011). Product portfolio architectural complexity and operational performance: Incorporating the roles of learning and fixed assets. *Journal of Operations Management*, 29(7–8), 677–691. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.03.002>
- JnJ Brasil. (2019). Johnson & Johnson. Retrieved May 15, 2019, from <https://www.jnjbrasil.com.br/johnson-johnson>
- Jugend, D., & Da Silva, S. L. (2014). Product-portfolio management: A framework based on methods, organization, and strategy. *Concurrent Engineering Research and Applications*, 22(1), 17–28. <https://doi.org/10.1177/1063293X13508660>

- Jugend, D., da Silva, S., Salgado, M., & Miguel, P. (2016). Product portfolio management and performance: Evidence from a survey of innovative Brazilian companies. *Journal of Business Research*, *69*, 5095–5100. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.086>
- Jugend, D., Luiz, J. V. R., Jabbour, C. J. C., Silva, S. L., Jabbour, A. B. de S., & Salgado, M. H. (2017). Green Product Development and Product Portfolio Management: Empirical Evidence from an Emerging Economy. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.1977>
- Kester, L., Griffin, A., Hultink, E. J., & Lauche, K. (2011). Exploring portfolio decision-making processes. *Journal of Product Innovation Management*, *28*(5), 641–661. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00832.x>
- Kester, L., Hultink, E. J., & Griffin, A. (2014). An Empirical Investigation of the Antecedents and Outcomes of NPD Portfolio Success. *Journal of Product Innovation Management*, *31*(6), 1199–1213.
- Killen, C. P., Hunt, R. A., Kleinschmidt, E. J., & Hunt, R. a. (2008). Project portfolio management for product innovation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *25*(1), 24–38. <https://doi.org/10.1108/02656710810843559>
- Kock, A., Heising, W., & Gemünden, H. G. (2015). How ideation portfolio management influences front-end success. *Journal of Product Innovation Management*, *32*(4), 539–555. <https://doi.org/10.1111/jpim.12217>
- Krishnan, V., & Ulrich, K. T. (2001). Product Development Decisions: A Review of the Literature. *Management Science*, *47*(1), 1–21. <https://doi.org/10.1287/mnsc.47.1.1.10668>
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data.
- Leenders, R. T. A. J., & Dolfsma, W. A. (2016). Social Networks for Innovation and New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, *33*(2). <https://doi.org/10.1111/jpim.12292>
- Leonidou, C. N., Katsikeas, C. S., & Morgan, N. A. (2013). "Greening" the marketing mix: do firms do it and does it pay off? (Vol. 41).
- Luglietti, R., Rosa, P., Terzi, S., & Taisch, M. (2016). Life Cycle Assessment Tool in Product Development: Environmental Requirements in Decision Making Process.

Procedia CIRP, 40, 202–208. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.01.103>

Mãe Terra. (2019). 7 princípios. Retrieved June 18, 2019, from <https://www.maetera.com.br/sobre-mae-terra/7-principios.html>

Malhotra, N., Hall, J., Shaw, M., & Oppenheim, P. (2006). *Marketing research: An applied orientation*. (Pearson Education, Ed.). Australia.

McAloone, T. C., & Pigosso, D. C. A. (2017). From Ecodesign to Sustainable Product/Service-Systems: A Journey Through Research Contributions over Recent Decades. In *Sustainable Manufacturing: Challenges, Solutions and Implementation Perspectives* (pp. 99–111). https://doi.org/10.1007/978-3-319-48514-0_7_99

McNally, R. C., Durmus, S. S., & Calantone, R. J. (2013). New Product Portfolio Management Decisions: Antecedents and Consequences. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 245–261. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00997.x>

Meadows, D. H. M. (1972). *The Limits to Growth. The Club of Rome*. <https://doi.org/10.1111/j.1752-1688.1972.tb05230.x>

Meifort, A. (2015). Innovation portfolio management: A synthesis and research agenda. *Creativity and Innovation Management*, 1–19. <https://doi.org/10.1111/caim.12109>

Mikkola, J. H. (2001). Portfolio management of R & D projects: Implications for innovation management. *Technovation*, 21, 423–435.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). Fundamentals of qualitative data analysis. In *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (pp. 69–103).

Mousavi, S., & Bossink, B. A. G. (2018). Firms' capabilities for sustainable innovation: The case of biofuel for aviation. *Journal of Cleaner Production*, 167, 1263–1275. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.146>

Mu, J., Zhang, G., & MacLachlan, D. (2011). Social Competency and New Product Development Performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58. <https://doi.org/10.1016/j.drudis.2013.01.004>

Nasiri, M., Rantala, T., Saunila, M., Ukko, J., & Rantanen, H. (2018). Transition towards Sustainable Solutions: Product, Service, Technology, and Business Model. *Sustainability*, 10(2), 358. <https://doi.org/10.3390/su10020358>

- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, 87(9), 57–64. <https://doi.org/10.1109/EMR.2013.6601104>
- Oecd. (2011). Towards green growth - A summary for policy makers. *Growth (Lakeland)*, (May 2011), 29. <https://doi.org/10.1787/9789264111318-en>
- Oh, J., Yang, J., & Lee, S. (2012). Managing uncertainty to improve decision-making in NPD portfolio management with a fuzzy expert system. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 9868–9885. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.164>
- Oliveira, M. M. (2007). *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis: Vozes.
- Parent, J., Cucuzzella, C., & Revéret, J.-P. (2013). Revisiting the role of LCA and SLCA in the transition towards sustainable production and consumption. *International Journal of Life Cycle Assessment*, 18(9), 1642–1652. <https://doi.org/10.1007/s11367-012-0485-9>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods*. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. <https://doi.org/10.1002/nur.4770140111>
- Peattie, K. (1995). *Environmental Marketing Management: Meeting the green Challenge*. Pitman Publishing. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0836\(199802\)7:1<52::AID-BSE136>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0836(199802)7:1<52::AID-BSE136>3.0.CO;2-3)
- Pigosso, D. C. A., Zanette, E. T., Filho, A. G., Ometto, A. R., & Rozenfeld, H. (2010). Ecodesign methods focused on remanufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 18(1), 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.09.005>
- Pinheiro, M. A. P., Jugend, D., Filho, D., & Armellini, F. (2018). Framework proposal for ecodesign integration on product portfolio management. *Journal of Cleaner Production*, 185, 176–186. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.005>
- Poolton, J., & Barclay, I. (1998). New Product Development From Past Research to Future Applications. *Industrial Marketing Management*, 27(3), 197–212. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(97\)00047-3](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(97)00047-3)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(December), 78–92. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1090.1070>

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea : Creating Shared Value Moving Beyond Trade-Offs. *Harvard Business Review*, 1–2. <https://doi.org/10.2469/dig.v41.n1.28>
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Green and Competitive. *Harvard Business Review*, 120–134.
- Rajeev, A., Pati, R. K., Padhi, S. S., & Govindan, K. (2017). Evolution of sustainability in supply chain management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 162, 299–314. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.026>
- Reeves, M., Moose, S., & Venema, T. (2014). BCG Classics Revisited: The Growth Share Matrix. Retrieved April 26, 2018, from <https://www.bcg.com/pt-br/publications/2014/growth-share-matrix-bcg-classics-revisited.aspx>
- Rossi, M., Germani, M., & Zamagni, A. (2016). Review of ecodesign methods and tools . Barriers and strategies for an effective implementation in industrial companies, 129.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2010). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and Interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(July 2010), 222–237.
- Schoggl, J. P., Baumgartner, R. J., & Hofer, D. (2017). Improving sustainability performance in early phases of product design: A checklist for sustainable product development tested in the automotive industry. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1602–1617. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.195>
- Schöggel, J. P., Baumgartner, R. J., & Hofer, D. (2017). Improving sustainability performance in early phases of product design: A checklist for sustainable product development tested in the automotive industry. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1602–1617. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.195>
- Seifert, R. W., Tancrez, J., & Biçer, I. (2016). Dynamic product portfolio management with life cycle considerations. *International Journal Production Economics*, 171, 71–83. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.10.017>
- Sherman, R. (1966). New-Product Development: Get the Whole Company into the Act. *Management Review*, 55(9), 41–44.
- Siegel, D. S. (2009). Green management matters only if it yields more green: an economic/strategic perspective. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 5–16.

- Sihvonen, S., & Partanen, J. (2016). Implementing environmental considerations within product development practices: a survey on employees' perspectives. *Journal of Cleaner Production*, *125*, 189–203. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.023>
- Sistema B. (2018). Saiba Mais - Medindo o que importa. Retrieved April 22, 2018, from <https://bimpactassessment.net/pt-pt>
- Stake, R. . (1998). Case Studies. In *Strategies of Qualitative Inquiry by Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S.* (pp. 445–454). California: SAGE Publications.
- Stoffels, P., Kaspar, J., Baehre, D., & Vielhaber, M. (2017). Holistic Material Selection Approach for More Sustainable Products. *Procedia Manufacturing*, *8*, 401–408. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.051>
- Sureau, S., Mazijn, B., Garrido, S. R., & Achten, W. M. J. (2017). Social life-cycle assessment frameworks: a review of criteria and indicators proposed to assess social and socioeconomic impacts. *International Journal of Life Cycle Assessment*, 1–17. <https://doi.org/10.1007/s11367-017-1336-5>
- Tariq, A., Badir, Y. F., Tariq, W., & Bhutta, U. S. (2017). Drivers and consequences of green product and process innovation: A systematic review, conceptual framework, and future outlook. *Technology in Society*, *51*, 8–23. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.06.002>
- Thomé, A. M. T., Scavarda, A., & Ceryno, P. S. (2016). Sustainable new product development: a longitudinal review. *Clean Techn Environ Policy*. <https://doi.org/10.1007/s10098-016-1166-3>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da Inovação*. Bookman Editora.
- Tolonen, A., Shahmarichatghieh, M., Harkonen, J., & Haapasalo, H. (2015). Product portfolio management - Targets and key performance indicators for product portfolio renewal over life cycle. *International Journal of Production Economics*, *170*, 468–477. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.05.034>
- Unilever. (2019). Sobre a Unilever. Retrieved May 15, 2019, from <https://www.unilever.com.br/about/who-we-are/introduction-to-unilever/>
- Varadarajan, R. (2015). Innovating for sustainability: a framework for sustainable innovations and a model of sustainable innovations orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0461-6>

- Wan, X., & Sanders, N. R. (2017). The negative impact of product variety: Forecast bias, inventory levels, and the role of vertical integration. *International Journal of Production Economics*, 186(July 2016), 123–131. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.02.002>
- WCED, W. C. on E. and D. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: "Our Common Future"*. General Assembly document. Retrieved from <http://www.wbcsd.org>. accessed
- Weingaertner, C., & Moberg, Å. (2014). Exploring Social Sustainability: Learning from Perspectives on Urban Development and Companies and Products, Exploring Social Sustainability: Learning from Perspectives on Urban Development and Companies and Products. *Sustainable Development*, 22(2), 122–132. <https://doi.org/10.1002/sd.536>, 10.1002/sd.536
- Yin, R.K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (Bookman, Ed.). Porto Alegre.
- Yin, Robert K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods. Essential guide to qualitative methods in organizational research* (Vol. 5). <https://doi.org/10.1097/FCH.0b013e31822dda9e>
- YUNUS. (2019). BEM-VINDO À ERA DA PÓS SUSTENTABILIDADE. Retrieved July 5, 2019, from <https://www.yunuscorporate.com/>
- Zhang, W., Guo, J., Gu, F., & Gu, X. (2018). Coupling life cycle assessment and life cycle costing as an evaluation tool for developing product service system of high energy-consuming equipment. *Journal of Cleaner Production*, 183, 1043–1053. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.146>

APÊNDICES

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE



Universidade de São Paulo

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Termo de Consentimento

Título da Dissertação: *“A sustentabilidade na gestão de portfólio de produtos: um estudo sobre o desenvolvimento de produtos sustentáveis.”*

Pesquisadora e Orientadora: Isabelle Curvelo e Prof. Dra. Kavita Hamza (FEA USP)

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP

1. **Natureza da pesquisa:** *o sr(sra.) está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa de dissertação de mestrado, que tem por finalidade compreender como a dimensão social é tratada no desenvolvimento de produtos sustentáveis.*
2. **Fontes de informações:** *artigos e pesquisas de periódicos de alto impacto.*
3. **Participação na pesquisa:** *ao concordar participar deste estudo o(a) sr(sra) permitirá que a pesquisadora se utilize dos dados coletados na entrevista para a sua dissertação de mestrado. Se julgar oportuno poderá solicitar informações adicionais sobre a pesquisa pelo telefone ou e-mail da pesquisadora ou orientadora a qualquer tempo. E em caso de desistência basta nos informar e suas informações serão omitidas.*
4. **Sobre as entrevistas:** *serão gravadas, transcritas e apresentadas ao entrevistado(a) para apreciação caso solicitado.*
5. **Confidencialidade:** *caso deseje manter sua confidencialidade, seu nome será ocultado, recebendo uma nomeação genérica, “Entrevistado 1”, por exemplo.*
6. **Benefícios:** *espera-se que este estudo lhe permita reflexões a respeito da importância em lidar com a dimensão social na mesma proporção das outras dimensões (ambiental e social) dentro do processo de desenvolvimento de produtos sustentáveis. Como agradecimento, lhe será oferecida uma cópia digital do trabalho final e também a análise dos dados da pesquisa.*
7. **Despesas:** *Não há expectativas de despesas por parte do participante e tampouco do pesquisador nesta fase de pesquisa.*

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e de sua divulgação () sem ocultação de nome () com ocultação do nome.

Local e Data

Nome e Assinatura do Participante da Pesquisa

Nome e Assinatura do Pesquisador

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA 01

PROFISSIONAL DA ÁREA DE SUSTENTABILIDADE

Olá!

Meu nome é Isabelle Curvelo, sou aluna do mestrado em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP).

Vim com o objetivo de entender um pouco mais sobre como a relação entre a sustentabilidade e o desenvolvimento de produtos. Mas antes, gostaria de pedir a sua autorização para que eu possa gravar a entrevista a fim de transcrever posteriormente na íntegra e não perder os detalhes da nossa conversa. A entrevista transcrita será enviada para você, assegurando sua validade.

Se for possível também gostaria de ter a sua autorização para publicar nome, cargo e a empresa em que atua, a fim de conceder maior credibilidade ao estudo.

Entrevistado

1. Como você chegou nessa área? Como se deu seu desenvolvimento?
2. Em que momento da carreira houve o primeiro contato com a sustentabilidade?
3. A empresa possui uma área de sustentabilidade? Se sim, quando foi criada? Se não, quando a empresa começou a se preocupar com questões de sustentabilidade?

Visão geral sobre sustentabilidade

4. Mas para você, qual a relação atual dos negócios da empresa com a sustentabilidade? Como foi a evolução para o cenário atual?
5. As marcas/categorias da (*falar o nome da empresa*) possuem relação semelhante com a pauta de sustentabilidade? Se não, poderia explicar melhor como essa relação funciona?
6. Dentro da organização como um todo o que seria considerado um produto sustentável?
7. Quais seriam as principais diferenças comparando-se com os demais tipos de produtos?

Introdução ao Desenvolvimento de Produtos

8. Qual o papel da área de sustentabilidade no desenvolvimento de produtos?
9. Os critérios de sustentabilidade fazem parte da avaliação de risco do projeto de novos produtos? Como?
10. Quais são as principais barreiras na incorporação de aspectos de sustentabilidade nesse processo?
11. Há alguma fase que possui maior aproximação com a área de sustentabilidade?

12. Qual a relação entre as áreas que cuidam do desenvolvimento de produtos e a área de sustentabilidade?
13. Quanto aos intermediários e fornecedores há critérios sustentáveis a serem considerados na sua escolha? Se sim, quais?
14. Qual a visão da empresa quanto ao seu papel na diminuição da geração de resíduos? Na sua opinião, como o desenvolvimento de produtos pode ajudar?

Sustentabilidade 1.0

Agora vamos entrar um pouco mais no detalhe sobre o desenvolvimento de produtos começando pelo ciclo de vida.

15. (*falar o nome da empresa*) considera todo o ciclo de vida do produto? Se sim, com qual finalidade?
16. Em qual fase do ciclo de vida do produto *a empresa* acredita ter mais iniciativas sustentáveis? (Cadeia de suprimentos, produção, embalagem, uso e fim de vida)
17. Em que situações *a empresa* acredita diminuir o impacto negativo dos produtos com essas iniciativas?
18. Quanto ao fim de vida dos seus produtos, quais são as iniciativas para que estes sejam melhor reciclados e/ou reutilizados?
19. Como é feito o gerenciamento do lixo gerado pelos produtos após o consumo?
20. Quais as ações que a empresa está seguindo para atender a lei da logística reversa?
21. A empresa faz algo além do que diz na lei a fim de melhorar a política de logística reversa?
22. Qual o nível de sustentabilidade do produto o qual a organização acha satisfatório?
23. A empresa vem incorporando serviços nos seu portfólio? Se sim, por quais motivos? Houve a substituição de algum produto (bem)?
24. Quais outras iniciativas nesse sentido *a empresa* possui? Você acredita que é possível fazer mais do que já está fazendo?

Gestão do Portfólio de Produtos

Agora saindo do desenvolvimento de produtos e indo mais para o portfólio de produtos que vocês possuem no mercado.

25. Qual o papel da área de sustentabilidade na gestão de portfólio do produto?
26. A empresa considera critérios sustentáveis quando seleciona os projetos a serem desenvolvidos? Como funciona esse processo?
27. Quais são os critérios para essa escolha e como foram desenvolvidos? Quais áreas foram envolvidas? Houve influência externa?
28. E como se deu a evolução desses critérios? Quando o uso desses critérios se iniciou? Eles mudaram ao longo do tempo?
29. Na sua opinião, esses critérios são suficientes? Se não, que outros deveriam constar?

30. Há a possibilidade de cancelamento do projeto por motivos de impacto ambiental ou social?
31. E com a pressão da sociedade por empresas mais sustentáveis aumentando, como você acredita que a empresa esteja se preparando para lidar com isso em termos de melhorias no processo de desenvolvimentos de produtos?

Sustentabilidade 2.0

32. Vocês realizam algum tipo de análise de *footprint* (*pegada ambiental*) no desenvolvimento de novos produtos e nos produtos atuais? Se sim, como é feita? É uma preocupação latente da empresa?
33. Alguns autores e empresas já trabalham com o conceito de *handprint*, você já ouviu falar desse conceito? (*ler o conceito dependendo da resposta*) Isso já é trabalhado na organização? Se sim, de que forma? É uma discussão existente no processo de desenvolvimento de produtos?

Handprint

Mede o impacto positivo que um produto causa em todo o seu ciclo de vida, caso o seu handprint seja maior que seu footprint, fala-se no conceito netpositive.

34. A empresa possui objetivos de impacto positivo na sociedade? Se sim, quais? Como são medidos? Estão vinculados a algum produto ou marca?
35. E quanto a relação com o mercado, a organização compartilha inovações e troca ideias sobre sustentabilidade com outras do mercado? Se sim, como?
36. A área possui contato com instituições parceiras/universidades visando questões relacionadas à sustentabilidade? Se sim, quais?
37. A organização engaja os seus consumidores e os encoraja para um consumo mais sustentável? Como?

Sustentabilidade 3.0

Agora indo um pouco além, falando sobre o papel da **empresa** na sociedade.

38. Como que a organização enxerga o seu papel na sociedade? Isso se reflete nos produtos?
39. Você acredita que seus produtos entregam algum benefício para a sociedade além da funcionalidade? Se sim, quais?
40. Para a organização, quais são os grupos de pessoas impactadas por seus produtos? Quais deles possuem uma conexão mais próxima ou distante?
41. A organização já pensou ou já teve algum projeto com o objetivo de amenizar alguma questão social com seus produtos e/ou serviços? Há iniciativas em progresso nesse sentido?

Encerramento

Bom, já passamos por assuntos mais específicos, e para encerrar, apenas duas questões gerais.

42. Na sua opinião, quais são os principais entraves às mudanças em direção à produtos mais sustentáveis?

TIPOLOGIA DE DYLLICK & ROST (2017) – Sustentabilidade 1.0, 2.0 e 3.0

Este modelo caracteriza níveis de sustentabilidade do produto, começando pela Sustentabilidade do Produto 1.0 que abrange todas as melhorias pontuais no ciclo de vida do produto. Já no 2.0, há a mudança do pensamento de diminuição do impacto negativo para o aumento do impacto positivo do mesmo, introduzindo o modelo 3.0, mais emergente que envolve a entrega de valor social pelo produto, uma proposta que caracteriza empresas que enxergam para fora do seu ambiente oportunidades de entregar valor compartilhado por meio dos seus produtos.

43. Diante disso, como você enxerga essa evolução dentro das organizações?

Agradeço sua participação e sua disponibilidade! Assim que a pesquisa for finalizada, envio uma cópia para que a empresa tenha acesso aos resultados. Muito obrigada!

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA 02

PROFISSIONAL DA ÁREA DE MARKETING

Olá!

Meu nome é Isabelle Curvelo, sou aluna do mestrado em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP).

Vim com o objetivo de entender um pouco mais sobre como a relação entre a sustentabilidade e o desenvolvimento de produtos. Mas antes, gostaria de pedir a sua autorização para que eu possa gravar a entrevista a fim de transcrever posteriormente na íntegra e não perder os detalhes da nossa conversa. A entrevista transcrita será enviada para você, assegurando sua validade.

Se for possível também gostaria de ter a sua autorização para publicar nome, cargo e a empresa em que atua, a fim de conceder maior credibilidade ao estudo.

Entrevistado

1. E como você chegou nessa área? Como se deu seu desenvolvimento?
2. Em que momento da carreira houve o primeiro contato com a sustentabilidade?

Visão geral sobre sustentabilidade

3. Mas para você, o que você entende por sustentabilidade? O que foi passado ao longo da sua carreira quanto ao que é sustentabilidade?

(Se já ouviu falar sobre o TBL, continuar, senão explicar no geral o conceito)

TBL triple-bottom-line ou tripé da sustentabilidade

Segundo esse conceito, para ser sustentável uma organização ou negócio deve ser financeiramente viável, socialmente justo e ambientalmente responsável, caracterizando três dimensões da sustentabilidade: econômico, social e ambiental

4. Você acha que dentre essas três dimensões há uma mais forte ou uma mais discutida dentro da **empresa**? Se sim, qual seria e por que?
5. Mas dentro do contexto do gerenciamento de produtos, a empresa pede uma atenção para estas três dimensões (ambiental, econômica e social) com a mesma força?
6. Em sua opinião, o que pode ser considerado um produto sustentável?
7. Quais seriam as principais diferenças comparando-se com os produtos “comuns”?
8. A empresa compartilha com essa sua mesma visão?

Desenvolvimento de Produtos

Agora falando um pouco mais sobre o desenvolvimento desses produtos ou de novos produtos.

9. Como se dá o processo de desenvolvimento de produtos na empresa?
10. Quais são os estágios desse processo?

Voltando um pouco ao conceito de TBL que comentamos anteriormente.

11. Quais são as preocupações econômicas, ambientais e sociais nesse processo de desenvolvimento de produtos?
12. Há critérios de sustentabilidade? Eles interferem no custo e preço dos produtos? De que forma?
13. Os critérios de sustentabilidade são considerados nas decisões relativas à cadeia de suprimentos? Por exemplo na escolha de fornecedores, terceiros, transporte e etc.? Como?
14. Eles ainda são considerados em decisões sobre as tecnologias escolhidas a serem desenvolvidas para o processo de produção do produto (transformação de matérias-primas, formulação, criação de embalagens, processos industriais, etc.)? Como?
15. Mas a empresa sente maior dificuldade em alcançar níveis altos de performance funcional quando utiliza uma cadeia de suprimentos mais sustentável? Quais são essas dificuldades?
16. E quanto ao consumidor, na sua opinião, ele enxerga de forma diferente a qualidade desses produtos? Ela é melhor ou pior?
17. Em termos de pós-consumo, há iniciativas que focam em reduzir a geração de resíduos? Como isso funciona?
18. E quando se discute com a área de produção em reuniões sobre o desenvolvimento de produtos, esses critérios são levados em consideração? São discutidos com qual frequência?
19. Pensando no seu histórico dentro da empresa, quando envolve critérios de sustentabilidade mais rigorosos o produto tende a ficar mais barato ou mais caro? Pode me dar exemplos?
20. E quais são os segmentos/categorias em geral de produtos com apelo mais sustentável? Existe uma diferenciação entre esses segmentos/categorias por conta disso?
21. Em relação às mudanças de embalagens por um posicionamento mais sustentável, como se deram essas mudanças aqui na empresa? Pode citar alguns exemplos?
22. Houve momentos em que embalagens com um bom apelo de marketing não foram lançadas por conta dos critérios de sustentabilidade?
23. Quais iniciativas vêm sendo trabalhadas na busca por embalagens mais sustentáveis?
24. E quando estão prontos, ao chegar no ponto de venda, os intermediários valorizam esses produtos mais sustentáveis? (*pausa*) Dando mais espaço na gôndola ou facilitando o cadastro de novos produtos?

25. Quais canais/intermediários mais valorizam os produtos com esse apelo?
26. Na sua opinião, o consumidor valoriza essas iniciativas mais sustentáveis nos produtos? *Preferência pela marca ou pagando um preço maior pelo produto*

Gestão do Portfólio de Produtos

Agora saindo do desenvolvimento de produtos e indo mais para o portfólio de produtos no mercado.

27. Como a estratégia da organização influencia a gestão do portfólio de produtos?
28. Como a empresa seleciona dentre as ideias os projetos a serem desenvolvidos? Qual o papel da preocupação com a sustentabilidade nesses critérios?
29. Quais são os critérios para essa escolha e como foram desenvolvidos? Quais áreas foram envolvidas? Houve influência externa?
30. E como se deu a evolução desses critérios? Quando o uso desses critérios se iniciou? Eles mudaram ao longo do tempo?
31. Na sua opinião, que outros critérios deveriam constar?
32. E com o aumento da pressão da sociedade por empresas mais sustentáveis, como você acredita que a **empresa** esteja se preparando para lidar com isso em termos de melhorias no processo de desenvolvimentos de produtos?

Encerramento

Bom, já passamos por assuntos mais específicos, e para encerrar, apenas duas questões gerais.

33. Na sua opinião, quais são os principais entraves às mudanças em direção à produtos mais sustentáveis?

TIPOLOGIA DE DYLLICK & ROST (2017) – Sustentabilidade 1.0, 2.0 e 3.0

Este modelo caracteriza níveis de sustentabilidade do produto, começando pela Sustentabilidade do Produto 1.0 que abrange todas as melhorias pontuais no ciclo de vida do produto. Já no 2.0, há a mudança do pensamento de diminuição do impacto negativo para o aumento do impacto positivo do mesmo, introduzindo o modelo 3.0, mais emergente que envolve a entrega de valor social pelo produto, uma proposta que caracteriza empresas que enxergam para fora do seu ambiente oportunidades de entregar valor compartilhado por meio dos seus produtos.

34. Diante disso, como você enxerga essa evolução dentro das organizações?

Agradeço sua participação e sua disponibilidade! Assim que a pesquisa for finalizada, envio uma cópia para que a empresa tenha acesso aos resultados. Muito obrigada!