UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

INOVAÇÃO RESPONSÁVEL EM MARKETING:
UMA PERSPECTIVA CO-EVOLUTIVA EM MÚLTIPLAS CONFIGURAÇÕES

KAVITA MIADAIRA HAMZA

SÃO PAULO
2021

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 de Miranda Oliveira Júnior

Chefe do Departamento de Administração

KAVITA MIADAIRA HAMZA

INOVAÇÃO RESPONSÁVEL EM MARKETING:
UMA PERSPECTIVA CO-EVOLUTIVA EM MÚLTIPLAS CONFIGURAÇÕES

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Livre-Docente em Administração.

SÃO PAULO

2021

Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Hamza, Kavita Miadaira.
INOVAÇÃO RESPONSÁVEL EM MARKETING: UMA PERSPECTIVA CO-EVOLUTIVA EM MÚLTIPLAS CONFIGURAÇÕES / Kavita Miadaira Hamza. - São Paulo, 2021.
102 p.

Tese (Livre Docência) - Universidade de São Paulo, 2021.
Orientador: .

1. Inovação Responsável. 2. Sustentabilidade. 3. Capacidades Organizacionais. 4. Transformação Responsável. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

Só se faz o mundo com os outros, e não apesar dos outros.

Sérgio Esteves

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Nair Miadaira e Valiya Mannathal Hamza, que são minha inspiração para a vida e para a carreira acadêmica

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer à minha família, que é minha base mais sólida. Obrigada por me incentivarem a trilhar este caminho da vida acadêmica.

À Denise Dalmarco que, além de uma grande amiga (ou talvez justamente por isso), há 11 anos me convidou para conhecer, estudar e discutir aspectos da sustentabilidade aplicados às organizações. E que até hoje me instiga e provoca nesta jornada.

A Leonardo Gomes, Gabriela Dias, Isabelle Curvelo e Robert Aitken, por aceitarem embarcar comigo no projeto de pesquisa que deu origem à presente tese de livre docência, além de outros produtos e experiências acadêmicas.

Aos gestores das empresas participantes do estudo, que doaram seu precioso tempo participando das entrevistas, e nos atendendo em todas as ocasiões que tivemos que revisitar nossos dados, e coletar novas informações. Muito obrigada por nos receberem.

À Universidade de São Paulo, por oferecer a infraestrutura para o desenvolvimento desta pesquisa, ao CNPq pelo financiamento do projeto de pesquisa, à CAPES pelo financiamento da etapa internacional, e à University of Otago por me receber na última etapa de desenvolvimento do presente estudo.

Aos amigos e colegas que compartilham comigo a vida acadêmica, pois aprendo tanto com vocês! Em especial gostaria de agradecer a Ana Carolina Rodrigues, Andres Veloso, Adriana Marotti, Flavio Hourneaux, Graziella Comini, Leonardo Gomes, Roberto Sbragia e Wilson Amorim, por acreditarem em mim (quando nem eu acreditava), por me incentivarem, e por segurarem a minha mão em momentos difíceis.

Aos meus alunos de graduação, iniciação científica, mestrado e doutorado, e ao meu querido grupo de pesquisa. As conversas que tenho com vocês são ótimas fontes de aprendizado e me fazem sentir viva.

Ao Grupo de Estudos em Sustentabilidade da AMCE, que com nossas discussões e reflexões sempre me instiga a ser uma professora e pesquisadora melhor.

Aos grandes amigos que a vida me deu, e às minhas amigas de *co-living* (Isis e Camila), pelas ótimas discussões, por estarem ao meu lado, e por me fazerem rir e ser feliz.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização e conclusão de mais esta importante etapa de minha vida.

RESUMO

Este estudo investiga como as empresas gerenciam a transformação de suas capacidades atuais para realizar inovações responsáveis, face às crescentes preocupações e expectativas de suas responsabilidades como atores pró-sociais. Embora a literatura existente forneça uma compreensão de como as organizações respondem à mudança tecnológica, a orientação empírica e compreensão teórica são mais limitadas no que concerne às inovações responsáveis. Por meio de uma análise de múltiplos casos com quatro grandes empresas de bens de consumo, foi proposta uma estrutura de inovação responsável que se baseia em vários níveis: heurística (cognição), rotinas, capacidades organizacionais, e estratégias, visando a mitigação de problemas sociais. A análise dos dados sugere que a inovação responsável de uma organização é um processo dinâmico no qual as empresas trabalham em diferentes configurações, de forma co-evolutiva, que foram denominadas de aprendizagem, equilíbrio, incorporação e transformação. Cada uma delas possui características distintas, além de mecanismos específicos que são fundamentais para que as empresas possam desenvolver as inovações responsáveis. O presente estudo avança o conhecimento sobre capacidades organizacionais, inovações responsáveis e sustentabilidade, ao propor um *framework* de múltiplas configurações, em direção à transformação responsável.

Palavras-chave: inovação responsável, sustentabilidade, capacidades organizacionais, transformação responsável

ABSTRACT

This study investigates how companies manage the transformation of their current capabilities to carry out responsible innovations, given the growing concerns and expectations of their responsibilities as pro-social actors. Although the existing literature provides an understanding of how organizations respond to technological change, empirical guidance and theoretical understanding are more limited with respect to responsible innovations. Through an analysis of multiple cases with four large consumer good companies, a structure of responsible innovation was proposed that is based on several levels: heuristics (cognition), routines, organizational capabilities, and strategies, aiming at the mitigation of social problems. The data analysis suggests that the responsible innovation of an organization is a dynamic process in which companies work in different configurations, in a co-evolutionary way, which were called learning, balance, incorporation and transformation. Each of them has distinct characteristics, in addition to specific mechanisms that are essential for companies to develop responsible innovations. The present study advances the knowledge about organizational capacities, responsible innovations and sustainability, by proposing a framework of multiple configurations, towards responsible transformation.

Keywords: responsible innovation, sustainability, capabilities, responsible transformation

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 14
1.1 Objetivo Geral 16
2. REVISÃO DA LITERATURA 18
2.1 Inovação Responsável 18
2.2 Abordagem das Capacidades 25
2.3 Framework Conceitual 27
3. METODOLOGIA 29
3.1 Fonte de Dados 33
3.2 Análise de dados: codificação, estruturação dos dados, e processo de construção teórica 34
4. RESULTADOS 39
4.1 Inovação responsável 41
4.2 Aprendizagem: inovações responsáveis começam a aparecer na empresa 44
4.2.1 Alta administração envolvida na inovação responsável 45
4.2.2 Foco na cadeia de suprimentos e redução das emissões de carbono 47
4.2.3 Projetos-piloto são semeados na empresa 49
4.3 Equilíbrio: incubando inovações responsáveis no portfólio 52
4.3.1 Espaços protegidos 54
4.3.2 Atores externos 56
4.3.3 Alavancagem da reputação da empresa 56
4.4 Incorporação: inovação responsável como parte do negócio principal 61
4.4.1 Sustentabilidade embasando decisões de marketing e inovação 62
4.4.2 Maior poder da área de sustentabilidade 65
4.5 Transformação: inovações responsáveis são o negócio principal 66
4.5.1 Desengajamento 66
4.5.2 Identificação e alinhamentos constantes 70
4.5.3 Colaboração e compartilhamento de conhecimento 72
4.5.4 Educomunicação e a singularidade da Mercur 75
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 81
5.1 As quatro configurações da inovação responsável 81
5.2 Inovação responsável: mecanismos para desenvolver rotinas e aplicá-las 85
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 92

7. REFERÊNCIAS 95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Informações sobre a amostra 31
Tabela 2 - Versão intermediária da estruturação dos dados 37
Tabela 3 - Principais diferenças entre os casos analisados 43
Tabela 4 - Emissões de GEE por ano, pela Mercur 48
Tabela 5 - Mecanismos identificados nas diferentes configurações 87

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A roda do ecodesign 20
Figura 2 - Os 10 princípios de design circular da Nike 21
Figura 3 - Tipologia da sustentabilidade do produto 23
Figura 4 - A estrutura conceitual (um modelo padrão para o desenvolvimento de capacidades organizacionais) 28
Figura 5 - Estruturação dos Dados 40
Figura 6 – Selo The Leaping Bunning (Cruelty Free International) e falas da Diretora de Inovação da Natura 46
Figura 7 - Novas metas de sustentabilidade para 2025 da AB InBev 50
Figura 8 – Certificação Empresa B 54
Figura 9 – Comunicação corporativa da Unilever Brasil 57
Figura 10 - Peça de comunicação da água AMA, da AB Inbev 58
Figura 11 - Peça de comunicação de produtos da marca Natura SOU 58
Figura 12 - Comparação de redução de materiais não renováveis entre as borrachas da Mercur 63
Figura 13 – Borracha e corretivo da Barbie (Mercur), itens da linha descontinuada 68
Figura 14 – Post da Mercur em sua página na rede social Facebook, explicando porque a empresa não trabalha com produtos licenciados 68
Figura 15 – Pôster da campanha “Lynx Excite Fallen Angels”, da Unilever 69
Figura 16 – Campanha Axe “Find Your Magic”, da Unilever 69
Figura 17 – Espaço de aprendizagem da Mercur 74
Figura 18 – Conta Solidária da Mercur, para compras online 75
Figura 19 – Banner de celebração dos 10 anos do Projeto Borracha Nativa, da Mercur 77
Figura 20 – Caminhada da Mercur em relação a produtos relacionados à educação, e a comunicação mercadológica dirigida a crianças 79
Figura 21 – Primeira página da entrevista do CEO da Mercur para a revista Isto É Dinheiro 84

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, um fluxo crescente de pesquisas vem explorando os desafios sociais e ambientais enfrentados pelas empresas. Stephan, Patterson, Kelly e Mair (2016, p. 1251) argumentam que “as organizações baseadas no mercado podem desempenhar um papel importante na abordagem desses desafios, estimulando processos transformacionais para promover o bem-estar social”. Nesse sentido, alguns conceitos, como "valor compartilhado" (Porter & Kramer, 2011), "crescimento inclusivo" (George, McGahan, & Prabhu, 2012) e "base da pirâmide" (Prahalad & Hart, 2002) ganharam a atenção de pesquisadores e organizações. Além disso, um importante corpo de conhecimento surgiu em torno da ideia de “Responsabilidade Social Corporativa” (RSC), que se concentra em como as organizações se envolvem em atividades sociais e desempenho pró-social (Aguinis & Glavas, 2019; Scherer, Rasche, Palazzo, & Spicer, 2016). Apesar do crescente interesse e estudos sobre a RSC e a sustentabilidade, essas questões não são novas, e sim assuntos que têm evoluído há décadas. Estudos de Carroll (1999), Cheit (1964) e Davis (1960) apontam evidências do interesse das empresas por melhorias na comunidade há muito tempo, sendo que o referencial teórico data de 1938. Por exemplo, a conferência anual de ex-alunos da Harvard Business School de 1948 teve como tema principal a Responsabilidade Corporativa (Cheit, 1964).

Embora esses estudos sugiram que a natureza social dos negócios ganhou terreno, as implicações gerenciais destas pesquisas permanecem amplamente fragmentadas (Stephan et al., 2016). Há pouco conhecimento sobre como as empresas constroem e transformam sistematicamente suas capacidades para desenvolver inovações responsáveis.

Em outra frente, a pesquisa sobre as capacidades organizacionais e seu impacto no desempenho ocupou o centro do palco da teoria da inovação e da gestão estratégica (Eggers & Kaplan, 2013). Conquanto haja uma literatura considerável nesta área (Teece, Peteraf, & Leih, 2016), menos atenção tem sido dada ao desenvolvimento e implantação de capacidades e inovações responsáveis que lidam com a transformação responsável nas organizações. Por inovações responsáveis, entendem-se as inovações que abordam importantes problemas sociais relacionados à saúde, educação, mobilidade, entre

outros, bem como a questões ambientais. Desde os trabalhos clássicos sobre inovação, os estudiosos têm explorado como as empresas lidam com mudanças tecnológicas (Eggers & Park, 2018), como gerenciam inovações tecnológicas (O'Connor, Corbett, & Peters, 2018) ou como respondem às interrupções tecnológicas (Ozalpl, Cennamo, & Gawer, 2018; Rafaelli, Glynn, & Tushman, 2019). Apesar destes estudos avançarem o conhecimento sobre a dinâmica, as falhas e a sobrevivência em face de mudanças tecnológicas (Eggers, 2016), a literatura fornece orientação empírica e compreensão teórica limitadas sobre as inovações responsáveis (Owen, Macnaghten, & Stilgoe, 2012). Isso exige um reposicionamento das teorias de inovação e adaptação por meio das lentes de inovações responsáveis e capacidades adaptativas.

As empresas estão enfrentando uma pressão crescente para desenvolver inovações que sejam mais orientadas para as demandas sociais e ambientais (Mair, Mayer, & Lutz, 2015) e concomitantemente vêm repensando suas cadeias de produção, consumo e valor. Estudos indicam que as empresas enfrentam tensões ao lidar com objetivos concorrentes entre viabilidade comercial e inovação social (Besharov & Smith, 2014), e a necessidade de introduzir mecanismos de governança adequados (Stephan et al., 2016). Neste sentido, a principal lacuna identificada nesta pesquisa é a compreensão de como as organizações adaptam suas capacidades para realizar inovações responsáveis (Eggers & Kaplan, 2013). A implantação e o desenvolvimento de capacidades organizacionais é um processo complexo, que se baseia em diferentes dimensões, incluindo: cognição (Bingham, Howell, & Ott, 2019), rotinas (Winter, 2003), rotinas de montagem e construção de capacidades (Eggers & Kaplan, 2013). Claramente, as mudanças necessárias para encorajar e permitir a inovação responsável requerem uma perspectiva multinível e uma abordagem multifacetada (Felin, Foss, & Ployhart, 2015; Eggers & Park, 2018).

Para compreender essas mudanças, as seguintes questões enquadram o presente estudo: como as empresas gerenciam o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços para a sociedade, com foco na mitigação de problemas socioambientais? Como as empresas desenvolvem e implementam suas capacidades organizacionais para realizar as inovações responsáveis? Ao abordar o caso específico de inovações responsáveis, o intuito é que esta pesquisa seja relevante para a teoria e a prática. Por exemplo, Eggers e Kaplan (2013) sugerem que a forma como os gerentes

montam rotinas e gerenciam processos inovadores não é bem explorada na literatura e que há pouca orientação sobre como a construção de uma capacidade está relacionada a inovações responsáveis. Isso é fundamental para empresas que têm a intenção estratégica de passar de projetos-piloto para construir capacidades mais sistemáticas.

1.1 Objetivo Geral

Diante deste contexto, o foco principal neste estudo é explorar como as empresas gerenciam a transformação de suas capacidades atuais para realizar inovações responsáveis.

A proposta é avançar na literatura existente em inovação e marketing, que indica que a capacidade de uma determinada empresa de desenvolver inovações sistematicamente depende da existência de um certo pacote de capacidades organizacionais (Teece, 2007). Procurou-se desenvolver uma estrutura emergente, holística, pela qual seja possível explicar como as empresas desenvolvem suas capacidades na direção da inovação responsável e, portanto, passam por uma transformação na forma como realizam seus negócios. Nesta estrutura foram identificadas quatro configurações, que foram denominadas de aprendizagem, equilíbrio, incorporação e transformação. Cada uma delas possui características distintas, além de mecanismos específicos que permitem que as empresas possam desenvolver inovações responsáveis de diferentes formas. Esta estrutura fornece um roteiro, com uma abordagem co-evolutiva para a compreensão dos principais desafios relacionados a diferentes configurações envolvidas na inovação responsável.

A presente tese está estruturada em seis grandes blocos. Neste primeiro capítulo, foi apresentado o contexto inicial, o objetivo do estudo e o modelo conceitual proposto. No capítulo seguinte é revisada a literatura existente sobre inovações responsáveis (em especial a inovações orientada para sustentabilidade) e as capacidades organizacionais, além de finalizar com a apresentação de um framework conceitual. No terceiro capítulo da tese discute-se a metodologia via análise indutiva proposta para compreender como as inovações responsáveis são conduzidas pelas organizações. Na sequência, no capítulo quatro, são analisados os casos, e apresentadas diversas evidências empíricas

das diferentes configurações identificadas ao longo do processo de coleta de dados, em especial da coleta realizada nos últimos dois anos. Já no quinto bloco da tese esses dados são discutidos com maior profundidade, e à luz dos conceitos teóricos revistos no capítulo dois. Por fim, no sexto capítulo, são apresentadas as considerações finais, junto das reflexões sobre potenciais estudos futuros, a partir das descobertas feitas a partir dos casos aqui analisados.

Antes de seguir adiante, cabe destacar que o presente estudo foi baseado em dados coletados para o projeto de pesquisa intitulado “Evolução do conceito de sustentabilidade e seus desdobramentos no desenvolvimento de produtos”, e contou com financiamento do CNPq por meio da Chamada Universal MCTIC/CNPq 2018, e pela CAPES por meio do programa de internacionalização (CAPES/PrInt/USP 2019). Este projeto de pesquisa é coordenado pela autora da presente tese, e desenvolvido em colaboração com o professor doutor Leonardo Augusto de Vasconcelos Gomes (FEA USP), Isabelle Galindo Curvelo (Mestre pela FEA USP), Gabriela Nobre Dias (aluna de Doutorado da FEA USP) e o professor titular Robert Aitken (University of Otago, NZ).

2. REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção, foi revisada a literatura mais relevante para esta pesquisa. Inicialmente, é apresentada a literatura atual sobre sustentabilidade e inovações responsáveis. Em seguida, trata-se da literatura sobre as capacidades e construção de competências das organizações e então é proposta uma estrutura conceitual para compreender os caminhos e processos que levam à inovação responsável.

2.1 Inovação Responsável

Uma das primeiras discussões sobre sustentabilidade e sobre os limites de recursos do nosso planeta surgiu em 1968, com a criação do Clube de Roma – que se tornou amplamente conhecido a partir do relatório "Os Limites do Crescimento", publicado originalmente em 1972. O relatório discutia a impossibilidade de manter as taxas de crescimento econômico e populacional tanto da época quanto projetadas para as décadas seguintes, e defendeu a imposição de limites à produção de bens materiais (Meadows, 1972). Posteriormente, no relatório Brundtland (1987), o conceito de desenvolvimento sustentável foi definido como aquele que atende às necessidades das gerações presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades. Para isso, novas formas de produzir e consumir precisariam surgir, e a capacidade das empresas e da sociedade de inovar de forma mais responsável deveria ser estimulada.

Mais recentemente, na análise da Agenda 2030 e dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a inovação pró-social é destacada como a principal ferramenta para resolver os desafios do desenvolvimento sustentável nas organizações. Isso aparece mais frequentemente em metas relacionadas à construção de economias fortes e dinâmicas em todo o mundo, mudando os padrões de consumo e produção na sociedade e estimulando atividades de trabalho que envolvam criatividade, inovação e empreendedorismo.

Porter e Van der Linde (1995) já discutiram o papel estratégico que a sustentabilidade e a inovação podem desempenhar nas organizações. Para eles, um processo de inovação

que busque atender a regulamentações em prol dos imperativos da sustentabilidade pode trazer outros benefícios, como melhor alocação de recursos, criação de novos produtos ou melhoria de receitas do atual portfólio e, consequentemente, sua competitividade perante o mercado. Ou seja, a regulação pode, a princípio, ter um papel motivador para a inovação (Porter & Van der Linde, 1995). No entanto, cada vez mais a sociedade exige iniciativas das empresas que vão além do cumprimento regulamentar mínimo (Tariq, Badir, Tariq, & Bhutta, 2017).

Estudos mais recentes sobre desenvolvimento sustentável de produtos (SPD, da sigla em inglês *sustainable produtct development*) e inovação orientada para a sustentabilidade (SOI, da sigla em inglês *sustainable oriented innovation*) enfatizam que o desenvolvimento de produtos sustentáveis só pode ser alcançado quando os critérios de sustentabilidade são usados para apoiar a tomada de decisão no processo de inovação de produto desde as fases iniciais de desenvolvimento (Hallstedt, 2017). As atividades de SOI são claramente influenciadas pelo entendimento da empresa sobre sustentabilidade, especialmente em relação ao desenvolvimento de produtos, e é papel das indústrias oferecer opções mais sustentáveis aos consumidores, inovações pioneiras e alavancar o mercado em geral (Jugend et al., 2017).

Diferentes modelos e teorias, conectados aos conceitos de SPD e SOI, vêm sendo propostos na literatura. Um deles é o conceito de *ecodesign*, um processo que visa tornar a economia “mais leve”, por meio de uma abordagem que consiste em reduzir os impactos de um produto, mantendo a sua utilidade (funcionalidade, desempenho), para melhorar a qualidade de vida dos consumidores atuais e futuros. Nessa abordagem, o meio ambiente é tão importante quanto a viabilidade técnica, o controle de custos e a demanda do mercado (Kazazian, 2005). Trata-se de um conceito que integra aspectos multifacetados de design e considerações ambientais no desenvolvimento de produtos com o objetivo de criar soluções sustentáveis que atendam aos desejos e necessidades humanas (Karlsson & Luttropp, 2006). Cabe destacar ainda que a premissa central desta abordagem é a necessidade de promover o pensamento do ciclo de vida por meio do design, para considerar todo o ciclo de vida do produto em colaboração com os stakeholders (Prendeville, O'Connor, Bocken, & Bakker, 2017). Um modelo do conceito de ecodesign é apresentado na Figura 1, a seguir. Apesar de ser apresentada como uma

“roda”, a ênfase do conceito de ecodesign ainda ocorre na busca de melhorias de eficiência dentro da lógica do pensamento linear de extração-produção-uso.

Figura 1 - A roda do ecodesign
Fonte: Adaptado de Kazazian (2005, p.36)

Outro modelo que tem sido bastante trabalhado por diversos autores, e com uma abordagem que vai além do *ecodesign*, é o da economia circular, que propõe um fluxo cíclico como alternativa ao fluxo linear existente (extração-produção-uso). Trata-se de uma abordagem que enfatiza a reutilização de produtos, componentes e materiais, remanufatura, recondicionamento, reparo, cascateamento e atualização, bem como utilização de energia solar, eólica, de biomassa e derivada de resíduos em toda a cadeia de valor do produto, além de uma análise de ciclo de vida do “berço ao berço” (Korhonen, Honkasalo, & Seppälä, 2018). O conceito, que possui mais de 100 diferentes definições, é mais frequentemente associado às atividades de redução do consumo, reutilização de materiais e reciclagem (Kirchherr, Reike, & Hekkert, 2017). Além dos estudos acadêmicos, há ainda uma forte participação da indústria e do mercado nesta abordagem, e que conta ainda com apoio da Fundação Ellen MacArthur (2020),

promovendo ações da indústria e construindo pontes com a academia. Diversas empresas já se uniram a esta iniciativa, como Philips, Unilever, Google, Danone, Nike e Renault. Na Figura 2 é apresentado um exemplo empresarial, da marca Nike, e seus 10 princípios de design circular.

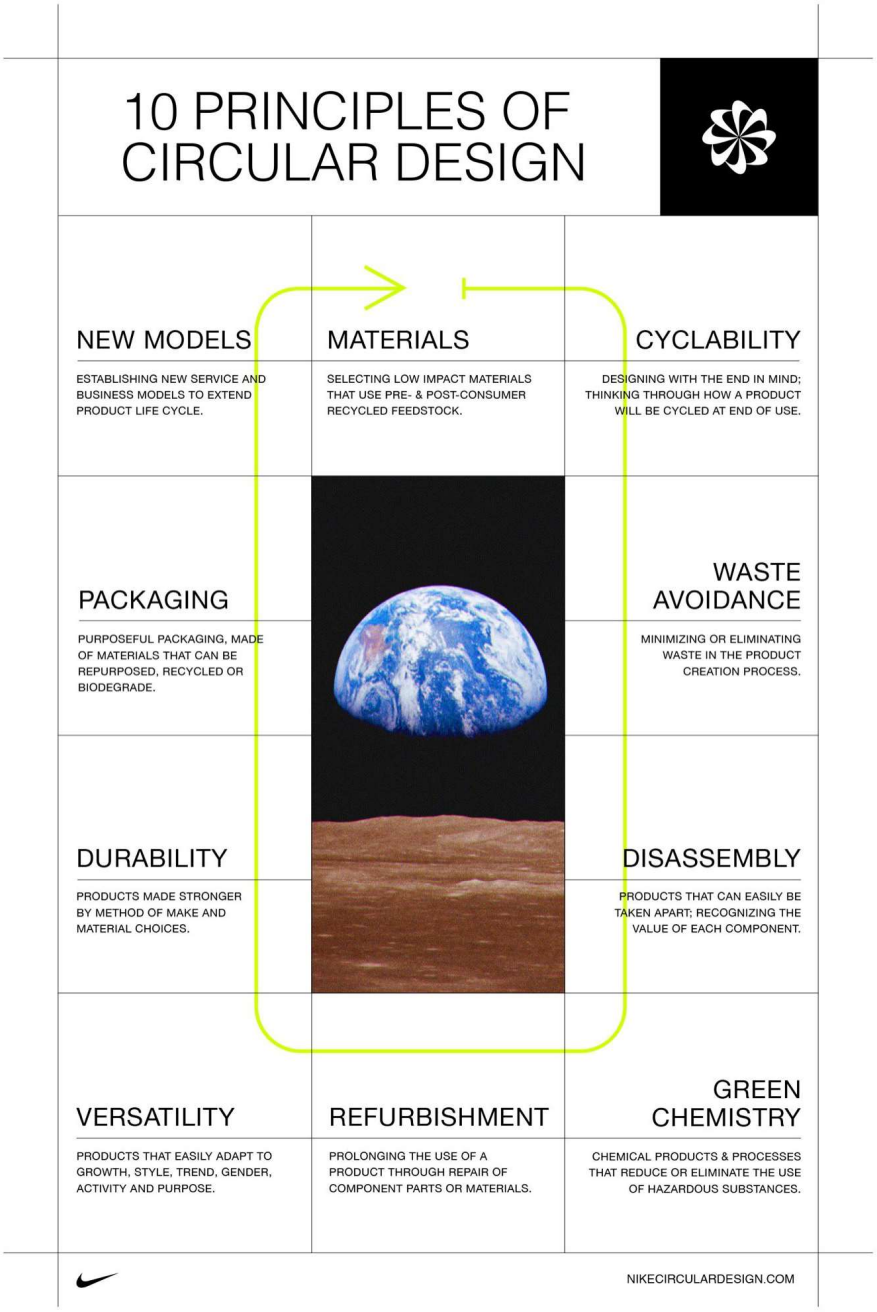

Figura 2 - Os 10 princípios de design circular da Nike
Fonte: Nike (2021)

Alguns estudiosos denominam a economia circular de economia regenerativa, um conceito que também está conectado ao modelo da biomimética, que estuda os modelos da natureza e depois imita ou se inspira nesses projetos e processos para resolver problemas humanos (Benyus, 2003). Desta forma, a natureza é vista como um imenso laboratório de pesquisa e desenvolvimento (P&D), ou ainda, como um engenheiro envolvido em um programa de P&D de longuíssimo prazo buscando resolver problemas naturais, e de quem o ser humano – e consequentemente as empresas – podem aprender lições importantes (Blok & Gremmen, 2016). Neste processo, pressupõe-se que é possível e desejável uma transferência de tecnologia da natureza para o ser humano. Este modelo também está fortemente conectado ao conceito de “berço ao berço” de Braungart e McDounough (2009), que contrapõe o pensamento usual de “berço ao túmulo” (ciclo de vida linear). A proposta é o desenvolvimento de produtos dentro de uma lógica circular de criação e reutilização dos recursos, e da eliminação da ideia de lixo (ou resíduo) – ou seja, todos os materiais e recursos utilizados devem ser passíveis de reutilização, de forma infinita, seja pelo reuso do produto, reaproveitamento das peças e materiais em outros produtos, ou reciclagem do material e consequente transformação em outra peça ou produto.

Alguns estudos sobre sustentabilidade e inovação responsável, ao longo dos últimos anos, migraram de uma busca por melhorias incrementais e minimização de impactos negativos - que está mais focada nas áreas de produção e engenharia - para o desenvolvimento de novos produtos e ideias que geram valor para a sociedade e aumentam seu impacto positivo. Um destes estudos, que ficou mais conhecido, é o de Dyllick e Rost (2017), em que foi proposta uma nova tipologia para refletir um nível mais ambicioso visando alavancar a sustentabilidade do produto. Essa abordagem é dividida em três fases e níveis de desenvolvimento, denominadas de sustentabilidade 1.0, 2.0 e 3.0, ilustradas na Figura 3 e detalhada na sequência.

Figura 3 - Tipologia da sustentabilidade do produto
Fonte: Dyllick e Rost (2017)

A fase 1.0 retrata o modelo dominante na atualidade, cobrindo todas as melhorias no ciclo de vida do produto e o uso de ferramentas de desenvolvimento sustentável, como *ecodesign* e avaliação do ciclo de vida (uma ferramenta denominada LCA, da sigla em inglês *life cycle assessment*). Ela ocorre quando a empresa está focada em reduzir seu impacto negativo, e assim migra de pequenas melhorias nos produtos, para melhorias mais holísticas não apenas no produto, mas também no processo produtivo. Não obstante as melhorias contribuam para um desenvolvimento mais sustentável, ainda há maior ênfase no pilar econômico quando comparado aos demais pilares (social e ambiental) – ou seja, os *shareholders* ainda são mais importantes do que os *stakeholders*.

Já a fase 2.0 enfatiza a mudança de uma redução no impacto negativo gerado por um produto, para o início da busca da geração de impacto positivo. Aqui os autores (2017) apontam que a mudança é de "produtos melhores" para "produtos bons". A ênfase dos "produtos melhores" seria em comparação com produtos ou soluções substitutas, portanto sendo observada em uma perspectiva relativa. Já os "produtos bons" seria a busca pelo desenvolvimento de produtos ou soluções efetivamente sustentáveis, uma comparação com (e meta de chegada em) um padrão absoluto. Nesta fase, a importância da perspectiva dos *stakeholders* aumenta, e pode chegar até a ter paridade com os *shareholders*, ou seja, há maior equilíbrio entre os pilares social, ambiental e econômico. No entanto, a perspectiva de desenvolvimento de produtos ainda ocorre de "dentro para fora", com a empresa planejando e executando sua contribuição para a sociedade e o planeta.

Finalmente, algumas poucas empresas atingem a fase da sustentabilidade 3.0, onde é prevista a entrega de valor social vinculado à oferta da empresa, e uma migração de uma visão de “fora para dentro”. A mudança que ocorre nesta fase é de geração de valor “privado” (apenas para a empresa ou para o conjunto de *shareholders*) para o valor “público”, voltado à sociedade e seus diversos grupos de interesse (*stakeholders*). Neste processo evolutivo, Dyllick e Rost (2017) apontam que a empresa desenvolveria então um modelo de “sustentabilidade verdadeira do produto”, visando especificamente trazer uma contribuição para a resolução de um problema social. Há alguns movimentos de negócios nesta direção, como os negócios de impacto social e as empresas B, porém ainda são iniciativas tímidas quanto comparadas às grandes corporações multinacionais e seu impacto no planeta e na sociedade.

A tipologia proposta por Dyllick e Rost (2017) tem proximidade com a “lista de atividades corporativas” do modelo da economia donut, de Kate Raworth (2017). Os estágios desse último estudo são (i) não faço nada, (ii) faço o que dá retorno, (iii) faço a minha parte, o que considero justo e suficiente, (iv) não produzo nenhum dano, e (v) sou generoso. Este último estágio propõe a criação de uma empresa regenerativa, que causa impacto positivo na sociedade.

Embora teoricamente plausível, o modelo de Dyllick e Rost (2017) não foi testado empiricamente, tampouco aborda as mudanças necessárias para que uma organização possa performar a inovação responsável. Neste sentido, o presente estudo fornece uma visão sobre a natureza dessas mudanças e as transformações gerenciais e estruturais necessárias para acomodá-las.

Ademais, mesmo que a tipologia de Dyllick e Rost (2017) enfatize a entrega de valor social, é importante destacar a negligência da literatura de forma geral, com algumas exceções, em relação ao aspecto social da sustentabilidade (Gbededo, Liyanage, & Garza-Reyes, 2018). A discussão sobre o papel social da organização ficou a cargo das demandas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), nas quais a preocupação se baseia principalmente nas decisões sobre as atividades da cadeia de suprimentos e ações filantrópicas, sem incluir questões sobre o impacto social do desenvolvimento e oferta de seus produtos.

A inovação pode desempenhar um papel fundamental para as empresas que desejam contribuir para um desenvolvimento mais responsável, abordando a sustentabilidade de seus produtos e a adequação de seus modelos de negócios (Schaltegger & Wagner, 2010). Habilidades gerenciais e organizacionais específicas são essenciais para a implementação e comercialização de produtos e processos sustentáveis inovadores e, para isso, as empresas devem formular um modelo de negócios viável em colaboração com outros atores da cadeia de valor (Mousavi & Bossink, 2018). Além disso, é importante observar que SPD e SOI são impactados por uma variedade de fatores, incluindo motivadores internos e externos para sustentabilidade, gestão de sustentabilidade, resultados de desempenho de sustentabilidade, aspectos de marketing de sustentabilidade e tendências de consumo (Leonidou, Katsikeas, & Morgan, 2013).

2.2 Abordagem das Capacidades

Os estudos em gestão abordam questões contínuas sobre como uma empresa muda ao longo do tempo para sustentar sua vantagem competitiva (Wilden, Devinney, & Dowling, 2016). Desde o trabalho pioneiro de Lawrence e Lorsch (1967), no qual os autores estabeleceram uma importante conexão entre empresa e meio ambiente, duas grandes correntes surgiram: a visão baseada no mercado (Porter, 1985) e a visão baseada em recursos (Penrose, 1959; Peteraf, 1993). Enquanto a visão baseada no mercado problematiza como as forças do mercado (aspectos externos) moldam o desempenho e a estratégia da empresa, a visão baseada nos recursos sugere que a vantagem competitiva está relacionada aos aspectos internos, principalmente a seus recursos (Barney, 1991). Essas correntes de pesquisa evoluíram significativamente de maneiras diferentes. Por exemplo, considerável atenção tem sido dada ao papel das capacidades no desempenho da empresa e às motivações para mudança. Eggers e Kaplan (2013, p. 297) explicam que "a abordagem de capacidades (e a visão baseada em recursos) problematizou a organização, mostrando que dotações de capacidade heterogêneas entre as organizações podem levar a um desempenho diferencial, ainda que no mesmo ambiente".

A despeito da literatura oferecer uma investigação convincente do papel das capacidades no desempenho de uma empresa, incluindo a noção de Capacidades Dinâmicas (Teece, 2007; Wilden et al., 2016), a conceitualização das capacidades permanece amplamente problemática (alguns estudos recentes realizaram uma revisão sistemática da literatura existente: Eggers & Kaplan, 2013; Schilke, Hu, & Helfat, 2018; Wilden et al., 2016). Para alguns autores, as capacidades estão relacionadas aos processos organizacionais. Amit e Schoemaker (1993, p. 35), por exemplo, definem capacidades como "a capacidade de uma empresa de implementar recursos" por meio de processos organizacionais, seguindo um determinado propósito ou objetivo. Uma definição semelhante também é apresentada por Bingham, Eisenhardt e Furr (2007, p. 27): os processos organizacionais são o núcleo das capacidades e consistem em “ações que se repetem ao longo do tempo”. Além disso, alguns autores consideram que os processos organizacionais formam as capacidades dinâmicas, sendo que os processos da empresa usam recursos - especificamente os processos para integrar, reconfigurar, ganhar e liberar recursos - para combinar e até mesmo criar mudanças no mercado (Eisenhardt & Martin, 2000).

Recentemente, alguns pesquisadores sugeriram que tais definições capturam apenas alguns aspectos macro das capacidades (Felin et al., 2015). Neste sentido, Eggers e Kaplan (2013) propõem uma estrutura na qual as capacidades e o desempenho estão conectados por meio de diferentes aspectos em níveis distintos: indivíduos (experiência) e rotinas (processos ou blocos de construção de capacidade), e capacidades. Os autores argumentam que as capacidades são construídas a partir da experiência do indivíduo. Bingham et al. (2019) alegaram que a micro fundação das capacidades (no nível individual) fornece as heurísticas que orientam a tomada de decisão para responder às restrições de recursos e tempo. Neste processo de formação das capacidades, Eggers e Kaplan (2013) explicam que, ainda que críticas, as "rotinas de montagem" a fim de constituir "os blocos de construção de capacidades" permanecem amplamente inexploradas na literatura.

Essa perspectiva de uma abordagem multinível para compreender as capacidades também está presente em outros estudos (Wilden et al., 2016) e é apropriada para abordar a transformação responsável das empresas por uma série de razões. Por exemplo, fornece uma visão mais holística da dinâmica das mudanças e fornece uma

perspectiva que abrange as dimensões gerenciais e cognitivas, incluindo heurísticas, atenção, modelos mentais, enquadramentos, entre outros (Eggers, 2016; Eggers & Kaplan, 2013). Um argumento chave do presente estudo é que a transformação responsável também está relacionada à cognição gerencial e sua transformação. Esta perspectiva multinível de construção de capacidades oferece uma compreensão mais abrangente de como os diferentes níveis (coordenados ou não) mudam para lidar com um determinado desafio ou orientação estratégica (Eggers & Park, 2018).

2.3 Framework Conceitual

Seguindo os estudos de Eisenhardt (1989) e Eisenhardt, Graebner e Sonenshein (2016) para estudos indutivos, que recomendam separar as ideias essenciais daquelas menos importantes, foi desenvolvido um modelo conceitual (ver Figura 4 a seguir) para guiar a investigação empírica. Este modelo baseia-se nos estudos de sustentabilidade, inovações responsáveis e capacidades organizacionais. A transformação responsável consiste em construir e transformar as capacidades de uma empresa para incentivar e permitir de forma mais sistemática a introdução e o desenvolvimento de inovações responsáveis. Sugere-se que tal transformação ocorra em relação a duas áreas principais: (i) capacidades de inovação e (ii) produtos, serviços e modelos de negócios existentes. Foca-se aqui em alguns processos de inovação estratégica, como geração de ideias, seleção de projetos e implementação de projetos (Salerno, de Vasconcelos Gomes, da Silva, Bagno, & Freitas, 2015). Também foram consideradas as capacidades de inovação radical relacionadas à descoberta de oportunidades, incubando projetos de inovação radical e acelerando a implementação e ampliação de iniciativas (O'Connor et al., 2018).

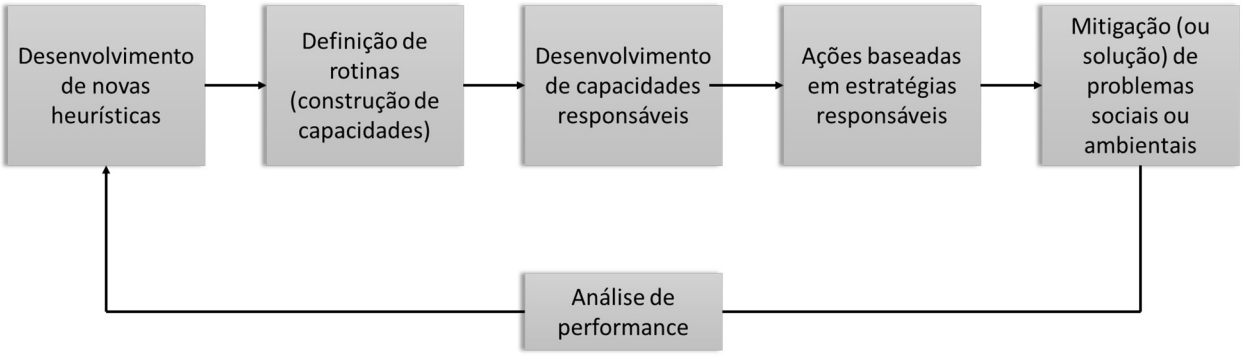

Figura 4 - A estrutura conceitual (um modelo padrão para o desenvolvimento de capacidades organizacionais)
Fonte: Adaptado de Eggers e Kaplan (2013)

A estrutura conceitual também considera que as transformações responsáveis envolvem uma perspectiva de vários níveis de construção de capacidades nas empresas: desenvolvimento de novas heurísticas, rotinas de montagem e operação de capacidade (ou seja, capacidades entregando possibilidades de novos negócios). O desenvolvimento de capacidades responsáveis levará, consequentemente, a ações estratégicas responsáveis. Ademais, espera-se que o impacto de tais ações não se limitará ao desempenho da empresa, mas também à mitigação ou contribuição para a resolução de problemas sociais e ambientais. Neste sentido, a tipologia proposta por Dyllick e Rost (2017) fornece uma boa base para a análise das inovações responsáveis realizadas em diferentes níveis pelas organizações, migrando da sustentabilidade 1.0, para a 2.0, e chegando na 3.0, onde a entrega de valor social é mais proeminente.

No próximo capítulo, é abordada a metodologia utilizada para a análise do modelo de desenvolvimento de capacidades organizacionais no contexto das inovações responsáveis. Uma vez que as teorias e modelos já existentes nestas vertentes são tratados de forma independente na literatura existente, busca-se neste estudo identificar como as empresas lidam e passam pelo processo de transformação responsável, em especial com foco nas áreas de marketing, inovação e sustentabilidade.

3. METODOLOGIA

Dada a literatura limitada sobre transformação responsável e a natureza da questão de pesquisa, uma abordagem qualitativa por meio de vários estudos de caso parece ser um método apropriado (Eisenhardt et al., 2016). Além disso, uma abordagem indutiva e interpretativa é adequada para o presente estudo, uma vez que traz a oportunidade de obter uma visão profunda de um fenômeno mal documentado e encoraja o desenvolvimento de uma teoria emergente a partir de uma perspectiva que dá voz às interpretações daqueles que passam por esta experiência (Corley & Gioia, 2004). O foco principal neste estudo é explorar como as empresas gerenciam a transformação de suas capacidades atuais para realizar inovações responsáveis. Foi adotada uma abordagem de pesquisa semelhante àquelas empregadas por outros estudos nesta área (como em Hannah & Eisenhardt, 2018; Gioia, Corley & Hamilton, 2012). Dado que o objetivo principal deste estudo não é testar uma teoria, mas construir uma, a amostragem foi selecionada de forma intencional, ao invés de aleatória.

A amostra compreende quatro grandes empresas de diferentes setores, todas do mercado B2C (do termo em inglês *business to consumer*, também denominadas empresas de bens de consumo), conforme apresentado na Tabela 1. Apesar de serem empresas com operações em outros países, além do Brasil, todas as entrevistas foram realizadas no Brasil. São analisadas algumas iniciativas internacionais, como será visto mais adiante, em especial no capítulo 4, porém nota-se claramente que a larga maioria dos exemplos dados pelos executivos entrevistados concentra-se no Brasil.

O caso 1 é a empresa Anheuser-Busch InBev (AB InBev), a maior cervejaria do mundo (com operações em mais de 100 países), e que possui também outras bebidas em seu portfólio de produtos (por exemplo, água, refrigerantes, bebidas energéticas, sucos). De acordo com o Statista (2020), a AB InBev gerou mais de US$ 54 bilhões em receita mundial em 2019, enquanto a Heineken, a segunda maior cervejaria mundial, faturou aproximadamente US$ 26,5 bilhões em vendas de cerveja.

O caso 2 é a Unilever, empresa global que atua nos setores de nutrição, higiene e cuidados pessoais. Ela está presente em 190 países, conta com mais de 400 marcas e

teve um faturamento de € 52 bilhões em 2019. No Brasil, algumas de suas marcas mais conhecidas são Omo, Confort, Dove, Lux, Axe, Knorr, Hellman's, Kibon.

O caso 3 é Natura & Co (chamada apenas de Natura daqui em diante) uma empresa de beleza global (4ª maior do mundo), com valor empresarial de aproximadamente US$ 11 bilhões, e atuação em mais de 100 países. Suas quatro grandes marcas são: Avon, Natura, The Body Shop e Aesop.

E, finalmente, o Caso 4 é a Mercur, a menor empresa analisada neste estudo (em termos de vendas, valor de mercado, área de atuação geográfica, portfólio de produtos). Trata-se de uma empresa brasileira com atuação regional (Brasil, Uruguai, Argentina e Uruguai) nos setores de saúde e educação. Ela atua há quase 100 anos no mercado de produtos de borracha, com valor de mercado de US$ 20 milhões em 2019.

Esta amostra é considerada apropriada para esta pesquisa pelos diversos motivos. Em primeiro lugar, ela se pretende diversa, e tal diversidade é importante para a compreensão das diferentes capacidades e configurações adotadas pelas empresas para desenvolver suas inovações responsáveis. Em segundo lugar, essa diversidade pode revelar construções mais gerais, uma vez que não estarão confinadas a um contexto setorial específico. Além disso, para capturar os aspectos co-evolutivos, é importante analisar empresas em diferentes estágios de desenvolvimento e com diferentes capacidades de recursos para realizar inovações responsáveis ao longo do tempo. Para complementar e triangular a pesquisa, foram ainda realizadas entrevistas em outras quatro empresas, também do setor de bens de consumo (Nestlé, Danone, Coca e Johnson & Johnson). Seguindo o princípio da saturação, esses casos adicionais não forneceram quaisquer novos construtos significativos. Foi decidido, então, concentrar a análise nos quatro casos mencionados anteriormente e apresentados na Tabela 1.

Caso #	**Empresa**	**Setor**	**Exemplos de projetos responsáveis**	**Entrevistados**
1	AB InBev	Bebidas	100% dos lucros com a venda de água são direcionados para promover acesso a água	Diretor de inovação, gerente de sustentabilidade

			potável em regiões brasileiras com alto índice de pobreza (notadamente no NE e SE)	
2	Unilever	Alimentação, cuidados pessoais e para o lar	Aquisição das marcas Ben & Jerry´s (sorvete), Mãe Terra (alimentos) e Seventh Generation (produtos de limpeza), que já possuíam inovações mais responsáveis lançadas no mercado	8 gerentes das seguintes áreas: sustentabilidade, compra responsável, marketing
3	Natura	Cosméticos e cuidados pessoais	Produção de óleo junto a comunidades amazônicas	5 gerentes das seguintes áreas: sustentabilidade, inovação sênior, portfólio, inovação aberta, projetos
4	Mercur	Produtos de saúde e educacionais	Borracha produzida por comunidades indígenas da floresta amazônica	CEO, diretor geral, gerente de P&D, gerente de marketing e consultor externo

Tabela 1 - Informações sobre a amostra

Essas empresas também oferecem uma gama mais ampla de contextos e situações para entender os processos envolvidos na adoção de inovação transformadora e responsável. Por exemplo, o Caso 1 (AB InBev) é ilustrativo de uma empresa em que existem projetos piloto promissores (por exemplo, água AMA e marcas de cerveja Corona e Nossa), que podem ser rotulados como inovações responsáveis. A água AMA tem uma proposta desafiadora e bastante incomum, pois se trata de um projeto de inovação com lucro zero para a empresa, ou melhor, em que 100% do lucro é destinado para projetos sociais (este exemplo é explicado com maiores detalhes no capítulo 4, adiante). A empresa se baseia ainda nos “Objetivos de Sustentabilidade 2025”, que afirmam ser altamente ambiciosos (https://www.ab-inbev.com/sustainability.html) – por exemplo “100% dos produtos da Cervejaria Ambev devem estar em embalagens retornáveis ou que sejam majoritariamente feitas de conteúdo reciclado”.

O Caso 2 (Unilever) é uma empresa líder global, que possui uma estratégia bem estabelecida de sustentabilidade e realiza alguns projetos de inovação responsáveis. Ainda que a Unilever esteja em processo de adoção da sustentabilidade em seu core business, nos últimos anos, ela adotou uma estratégia internacional voltada para a

sustentabilidade, denominada "*Unilever Sustainable Living Plan*", com indicadores e métricas claros (https://www.unilever.com/sustainable-living/) – por exemplo "até 2030, nossa meta é reduzir pela metade a pegada ambiental da fabricação e uso de nossos produtos à medida que expandimos nossos negócios".

O Caso 3 (Natura) é uma empresa líder em sustentabilidade, sendo reconhecida como tal por diversos prêmios e reconhecimentos nas últimas décadas (Guia Exame de Sustentabilidade, As Marcas Mais Conscientes do Brasil, *World's Most Ethical Companies, Sustainability Leaders Survey 2014, Global 100 Most Sustainable Corporations in the World*). Ademais, possui diversas certificações sustentáveis, como B-Corp, UEBT (*Union for Ethical Biotrade*) e *Cruelty Free*. Os aspectos ambientais e sociais são importantes pilares de seu modelo de negócios e de sua estratégia, e oferecem um ponto de partida interessante para analisar como as empresas realizam inovações responsáveis de forma mais sistemática (https://www.natura.com.br/sustentabilidade).

Por fim, o Caso 4 (Mercur) é uma empresa em que os proprietários e o conselho de governança decidiram abraçar radicalmente a noção de sustentabilidade e inovação responsável, definindo diversos direcionadores sociais e ambientais. Alguns exemplos são a priorização de insumos renováveis nas operações da empresa; redução das emissões de GEE (Gases de Efeito Estufa); substituição das importações, valorizando a produção local; redução da diferença entre o menor e o maior salário; e implementação de ações voltadas à logística reversa. Ademais, a empresa nos últimos anos abandonou alguns mercados e retirou de seu portfólio produtos considerados não-responsáveis, além de adotar uma cultura corporativa mais horizontalizada, onde qualquer funcionário pode questionar qualquer projeto em termos de sustentabilidade (https://www.mercur.com.br/sobre-nos/proposito/).

Cabe destacar que a Natura foi acompanhada por um longo período (2010 a 2020), enquanto as demais (AB InBev, Unilever e Mercur) foram analisadas mais recentemente (2018 a 2020).

3.1 Fonte de Dados

Foram utilizadas diferentes fontes de dados para construir os casos. Primeiramente, foram realizadas entrevistas com executivos e gestores brasileiros dessas quatro empresas, principalmente de marketing, inovação e sustentabilidade. A amostra de executivos foi complementada ainda com entrevistas com gerentes de empresas que foram recentemente incorporadas por essas grandes empresas (como Ben & Jerry's e Mãe Terra, no caso da Unilever). Foram feitas ainda entrevistas com alguns especialistas em inovação responsável, sustentabilidade e mudança organizacional, sobre a transformação dessas empresas (notadamente o caso emblemático da Natura). No total, foram realizadas 30 entrevistas com executivos, analistas e especialistas entre 2010 e 2020. As entrevistas duraram de 40 a 80 minutos, e todas foram gravadas e transcritas na íntegra, com exceção das conversas informais para levantar questões adicionais e esclarecer questões das entrevistas formais.

Na AB InBev, foram realizadas três entrevistas estruturadas com o diretor de inovação e o gerente de sustentabilidade sobre diferentes projetos e, mais especificamente, um projeto piloto relacionado ao problema da falta de acesso a água potável em algumas regiões do Brasil. Para entender a inovação responsável na Unilever, foram realizadas entrevistas com oito gerentes seniores, incluindo duas entrevistas com os gerentes seniores de duas aquisições recentes desta empresa (Ben & Jerry's e Mãe Terra). Complementamos a coleta de dados com conversas informais com analistas de negócios e outros gestores da empresa. Já na Natura, as entrevistas foram realizadas em quatro momentos distintos. O primeiro foi em 2010, no qual a entrevista teve enfoque, com a alta gestão de inovação, sobre seu foco na inovação, incluindo inovações responsáveis. Em seguida, foram feitas visitas à sede da empresa em mais de cinco ocasiões, seja para visitas guiadas ou para realização de novas entrevistas. Na terceira oportunidade, foi entrevistado o gerente de portfólio e o gerente de inovação aberta. E na quarta oportunidade, mais recentemente, foi entrevistado o gerente de sustentabilidade da empresa. Por fim, na Mercur foram realizadas seis entrevistas com o CEO, o diretor geral (duas vezes), o gerente de P&D, o gerente de relacionamento e um consultor externo que ajudou a empresa em 2008 a mudar sua cultura corporativa para uma forma mais responsável de fazer negócios, e quando decidiram retirar alguns produtos de seu

portfólio, por não serem considerados sustentáveis, além de decidirem sair de alguns mercados pelo mesmo motivo.

Foram ainda empregadas algumas técnicas para melhorar a validade dos dados. Por exemplo, foram entrevistados vários informantes da empresa e de fora dela. Também buscou-se entrevistar informantes de diferentes áreas e níveis hierárquicos, amenizando problemas relacionados à viés ou a um único ponto de vista. As entrevistas envolveram questões sobre a visão do informante sobre sustentabilidade, as estratégias da empresa para a sustentabilidade, desenvolvimento de novos produtos, gestão do portfólio de produtos (em termos de decisão de introdução de novos produtos), envolvimento de diferentes áreas (sustentabilidade, marketing e inovação) nessas decisões, e os desafios enfrentados nos processos de transformação responsável. Para complementar os dados das entrevistas, coletamos um rico acervo de dados (sites, artigos na imprensa, relatórios), que também complementou nosso banco de dados. Por exemplo, a Mercur publicou o livro “Narrativas Mercur”, compartilhando com outras empresas e pessoas interessadas em saber como a empresa realizou sua mudança, o caminho que seguiram, como envolveram os funcionários e os principais desafios que enfrentaram (o livro não é vendido, mas pode ser baixado gratuitamente no site da empresa, por meio deste link https://narrativas.mercur.com.br/).

3.2 Análise de dados: codificação, estruturação dos dados, e processo de construção teórica

Para este estudo foi utilizado um processo semelhante de análise de dados adotado por vários estudiosos, como Hannah e Eisenhardt (2018) e Vuori e Huy (2016). Primeiro, foram identificados eventos críticos, incluindo o desenvolvimento de projetos e recursos responsáveis ao longo do tempo. Utilizou-se a estratégia de contar e escrever histórias relacionadas aos casos. Tal abordagem permitiu identificar algumas informações ausentes e lacunas de conhecimento, que buscou-se sanar por meio de entrevistas adicionais e informações secundárias.

Por meio de um processo interativo, alguns padrões começaram a surgir a partir da análise dos dados de cada caso. Esses padrões foram codificados de acordo com os

métodos desenvolvidos por Strauss e Corbin (1998) e Van de Ven e Huber (1990). Em primeiro lugar, pode-se compreender que as empresas usam suas capacidades de maneiras diferentes para desenvolver suas inovações responsáveis. Desta forma, optou-se por mergulhar em cada caso e, posteriormente, seguindo as recomendações de Eisenhardt et al. (2016), realizar uma análise cruzada entre os casos, buscando uma lógica de replicação. Da análise dos casos emergiram novas configurações – denominados de aprendizagem, equilíbrio, incorporação e transformação -, as quais se relacionavam com diversos aspectos presentes no arcabouço conceitual (seleção de rotinas e heurísticas). Alguns padrões relacionados às escolhas das empresas sobre como conduzir esses projetos responsáveis também surgiram: o uso de projetos-piloto, adoção de unidades separadas como espaços protegidos, aquisições, ajuda de atores externos etc.

Após essa primeira rodada para dar sentido aos dados e criar novos códigos, os dados foram estruturados de acordo com as recomendações de Van Maanen (1979) e Gioia et al. (2012). Os conceitos de primeira ordem emergiram das entrevistas e denotaram os padrões iniciais identificados a partir de diferentes perspectivas (diferentes empresas, áreas funcionais, posições e hierarquias). Esses conceitos de primeira ordem foram elaborados a partir de declarações dos entrevistados (dados primários), usando seus termos, para entender suas experiências na implementação de inovações responsáveis pelas empresas. Cada conceito de primeira ordem emergente da análise de um caso foi confrontado com entrevistas dos outros três casos. Verificou-se então se as experiências relatadas tinham alguma semelhança entre os casos e criou-se uma tabela geral com “sim” ou “não” para cada experiência, em cada caso. Quando não havia informações das entrevistas já realizadas, retornou-se à empresa para realização de novas entrevistas, visando coletar esses novos dados. Este processo seguiu uma dinâmica bastante iterativa, com várias versões da tabela sendo criadas conforma os conceitos de 1ª e 2ª ordem eram criados, os dados de um caso confrontados face aos dados dos demais casos, e novas informações coletadas.

A partir dessas coleções de declarações, emergiram os conceitos de segunda ordem em uma forma experimental de organizar e explicar essas declarações e experiências. Enquanto os conceitos de primeira ordem são a descrição do informante do que está acontecendo na empresa (centrada no informante), os conceitos de segunda ordem são

a compreensão do pesquisador (centrada no pesquisador). Juntas, as vozes do informante e do pesquisador permitem uma demonstração qualitativamente rigorosa das ligações entre os dados primários e a indução do *sensegiving*, bem como os *insights* que são a marca registrada da pesquisa de alta qualidade (Gioia et al., 2012). Nesta fase, cinco rodadas adicionais de discussão - e, portanto, cinco versões de estrutura - foram realizadas para chegar a um consenso entre os membros do grupo de pesquisa sobre a versão final da estrutura de dados apresentada no próximo capítulo. Empregando diferentes ferramentas (por exemplo, tabelas, esquemas), esses conceitos foram analisados, aprimorados e comparados mais uma vez através dos casos. Deles emergiram as dimensões agregadas (configurações) que ajudaram a desenvolver a estrutura emergente para explicar as diferentes configurações por que passam as organizações em seus processos de transformação responsável. Um exemplo de uma das versões desta dinâmica é apresentado na Tabela 2, a seguir.

Por fim, os resultados preliminares foram apresentados para alguns acadêmicos experientes (especialistas em marketing, sustentabilidade e inovação) a fim de validar as descobertas.

Conceitos de 1ª Ordem	Conceitos de 2ª Ordem	Dimensões Agregadas	Ambev	Unilever	Natura	Mercur
A empresa possui um check list de critérios de sustentabilidade que é utilizado na introdução de novos produtos no mercado	A) Use of check list and specific examples sparkle in the company	Aprendizagem	sim	sim	sim	sim
Os gestores apontam facilmente exemplos de situações em que a empresa privilegiou as questões sociais ou ambientais em detrimento das econômicas (aceitando lucros menores)			sim	sim	sim	sim
Novos projetos realizados por forças-tarefa são importantes para a experimentação e geração de novas rotinas e capacidades			sim	sim	sim	sim
Mapeamento das emissões de carbono de fornecedores e outros atores da cadeia de valor e definição de metas de redução	Foco na cadeia de suprimentos e redução de emissões de carbono		sim	sim	sim	sim
Busca pela transformação da cadeia de suprimentos: fornecedores mais responsáveis, locais ou comunitários, menores emissões de carbono			sim	sim	sim	sim
Parceria com outras empresas, a fim de reduzir as emissões de carbono no transporte			sim	sim	sim	sim
Migração de mudanças sustentáveis pequenas ou muito específicas específicas (por exemplo, embalagem com menos plástico) para se tornar uma "empresa responsável"	Alta administração envolvida na transformação responsável		sim	sim	sim	sim
A alta administração está ativamente envolvida na transformação responsável			sim	sim	sim	sim
Um dos principais motores para a transformação responsável é o desejo de mudar a sociedade, indo muito além do que a lei determina			sim	sim	sim	sim
A transparência é importante para as empresas, principalmente aquelas relacionadas às iniciativas sustentáveis (sentir-se com um "teto de vidro")			sim	sim	sim	sim
A empresa entende que tornar-se mais responsável é um processo, um aprendizado constante e uma mudança na forma como funciona			sim	sim	sim	sim
Existem atores externos (consultores, universidades, especialistas, ONGs) ajudando a empresa no processo de transformação responsável	Ajuda de Atores externos (experts)	Equilíbrio	sim	sim	sim	sim
Conversas e workshops com atores externos acontecem com frequência, em uma base regular			sim	sim	sim	sim
A alta administração deseja que produtos sustentáveis alavanquem a imagem / reputação da empresa, aumentando o valor social dos produtos e marcas existentes	Produtos responsáveis auxiliam na alavancagem da reputação da empresa		sim	sim	sim	não
A empresa promove ativamente suas iniciativas sustentáveis para o público / consumidores			sim	sim	sim	não
Marcas responsáveis têm um posicionamento específico, ligado à sustentabilidade, e baseiam nele sua divulgação ao público			sim	sim	sim	não
Os gerentes implementaram com sucesso novas rotinas que podem permitir o desempenho de inovações responsáveis nas unidades de negócio principais	Criação de espaços protegidos		não	não	sim	sim
Criação de um “espaço protegido” para as iniciativas responsáveis, resguardando-se das principais demandas e rotinas			sim	sim	sim	não
A área de Sustentabilidade se reúne regularmente com as áreas de Marketing e / ou Inovação, participando de suas reuniões quando há decisões a serem tomadas para um novo produto a ser lançado no mercado	Integração da preocupação com a sustentabilidade nas decisões de marketing e inovação	Incorporação	não	não	sim	sim
As preocupações com as questões de sustentabilidade estão embutidas nas decisões de diferentes departamentos (marketing, inovação, suprimentos), e essa discussão é levantada frequentemente, mesmo quando um especialista em sustentabilidade ou gerente do departamento não está presente			não	não	sim	sim
A área de Sustentabilidade tem um poder de impedir que um produto seja lançado no mercado, caso seja considerado não sustentável	Decisão de não lançar produtos não responsáveis		não	não	sim	sim
Managers decided that some projects, not related to responsible innovations, would be not performed even if they present positive Net			não	não	sim	sim
Trabalhar em estreita colaboração com os fornecedores para ajudá-los a também serem mais sustentáveis em suas operações, ou a desenvolverem produtos mais sustentáveis	Impulso em decisões sustentáveis na cadeia de abastecimento		não	não	sim	sim
As unidades de negócios foram desmontadas, pois competiam pelos mesmos recursos de forma não saudável - a estrutura da empresa foi reorganizada	UEN não competem por recursos / Decisão comunitária	Transformação	não	não	não	sim
Gestores de diferentes áreas funcionais e produtos discutem juntos sobre novas ideias e produtos, para entender sua importância e o investimento necessário			não	não	não	sim
A empresa não tenta convencer o consumidor de que o produto é "sustentável", pois sempre há algo no produto que pode ser melhorado nesse sentido	Produtos sustentáveis não são usados para alavancar a reputação (ou imagem) da empresa		não	não	não	sim
Quanto mais a empresa aprende sobre sustentabilidade, mais reconhece o longo caminho a percorrer e menos se sente confortável em vender a imagem de uma empresa forte e responsável			não	não	sim	sim
A empresa repensa constantemente seu papel, a razão de existir e seu propósito está relacionado à solução de problemas sociais	Redefinição do Propósito da Empresa / Identidade Responsável / Alinhamento constante		não	não	sim	sim
Todos os funcionários são convidados a discutir o propósito da empresa			não	não	não	sim
A discussão sobre sustentabilidade frequentemente levanta questões como: a quem servimos? Por que essa empresa existe? Pelo que?			não	não	não	sim

Tabela 2 - Versão intermediária da estruturação dos dados

No próximo capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa de uma forma que demonstra as conexões entre os dados, os conceitos emergentes de primeira e segunda ordem, as dimensões agregadas e a estrutura fundamentada resultante que surgiu neste estudo.

4. RESULTADOS

Seguindo a metodologia Gioia, foram analisados indutivamente os dados durante a coleta e comparação dos diferentes casos. Ao encontrar algo que se destacou em um dos casos, que seria classificado como um evento-chave, comparou-se e foi feito o contraste com os outros casos para verificar se eles tinham semelhanças naquele aspecto específico. E caso não fosse possível identificar qualquer semelhança com os outros casos, por falta de dados sobre o evento-chave, então novas entrevistas (ou conversas informais) foram realizadas para sanar estas dúvidas. Este processo serviu de base a uma rigorosa coleta e análise de dados em uma abordagem qualitativa, o que permitiu identificar os conceitos (primeira e segunda ordem) e delinear as dimensões agregadas relacionadas. A estrutura de dados final é apresentada na Figura 5 a seguir, fornecendo uma “representação gráfica de como progredimos de dados brutos para termos e temas na condução das análises - um componente chave para demonstrar rigor na pesquisa qualitativa” (Gioia et al., 2012, p. .20).

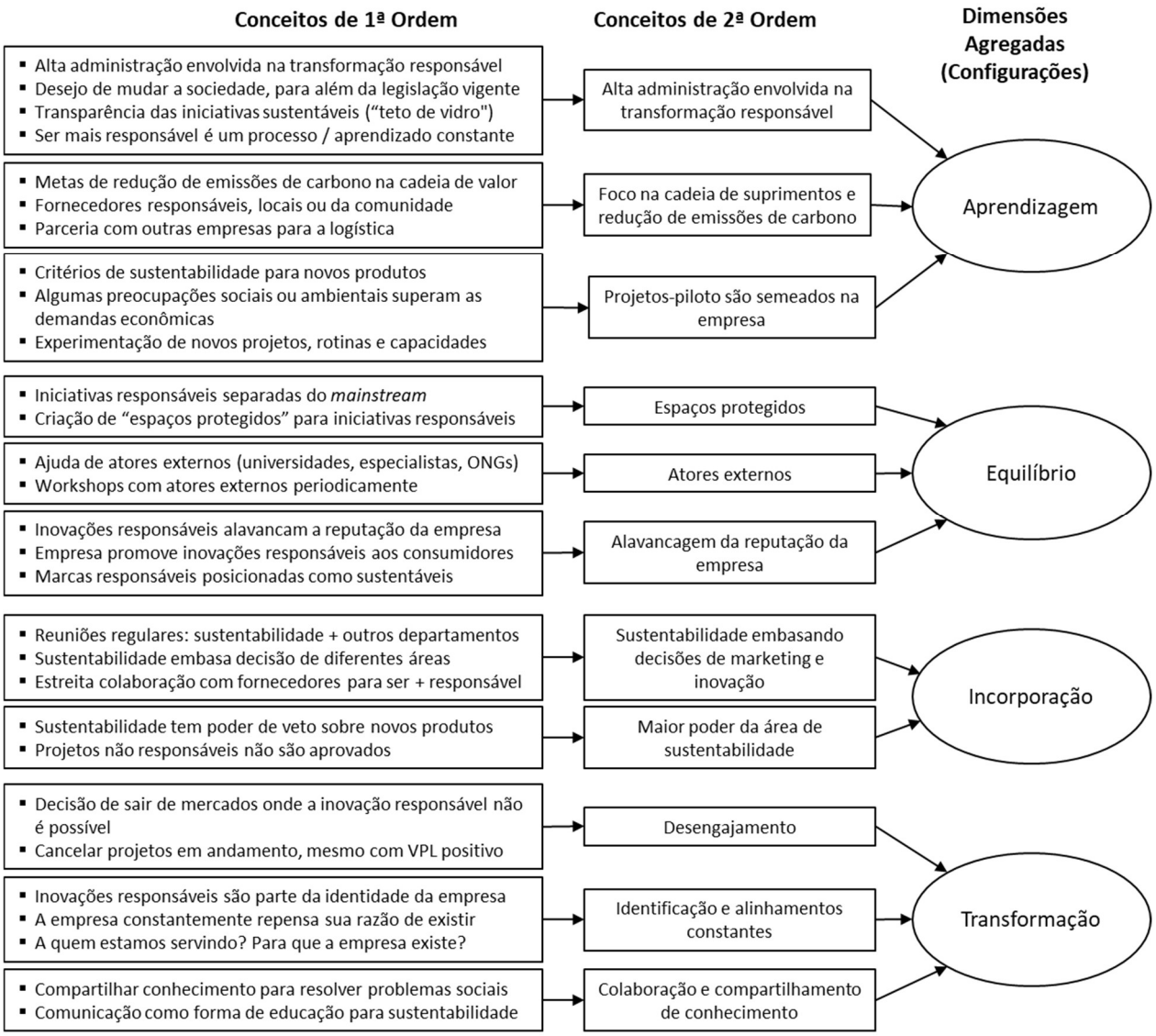

Figura 5 - Estruturação dos Dados

A estrutura emergente da análise de dados indica quatro configurações pelos quais as empresas desenvolvem capacidades a fim de realizar inovações responsáveis de uma forma mais sistemática. Embora a análise sugira que tais configurações sejam um processo co-evolucionário, com características distintas, elas não são obrigatoriamente lineares. Esta estrutura adiciona um processo de vários níveis, identificando alguns mecanismos e escolhas organizacionais, permitindo compreender como as empresas desenvolveram suas capacidades em cada configuração.

4.1 Inovação responsável

Todas as empresas estudadas desenvolvem inovações responsáveis e as comunicam em seus sites, mídias sociais ou relatórios públicos corporativos. No entanto, os ricos estudos de caso analisados indicaram que as capacidades e estratégias relacionadas ao desenvolvimento de inovações responsáveis são heterogêneas entre as empresas. A Tabela 3 apresenta as principais diferenças entre os casos.

Por exemplo, na AB InBev, o gerente de sustentabilidade indicou que começou a questionar o papel da empresa em lidar com a questão da água: “Somos muito eficientes na cervejaria, temos um desempenho muito bom e isso está fazendo a diferença nas bacias das cidades onde moramos, mas ainda temos de 30 a 35 milhões de brasileiros que não têm água no Brasil e o que vamos fazer por eles?”. Em seguida, criaram um projeto-piloto para avançar em uma direção mais responsável (buscando solução para um problema social), por meio de uma nova marca de água, chamada AMA, onde 100% dos lucros são direcionados para ajudar as populações que residem em áreas de seca a terem acesso a água potável. O projeto foi lançado em 2017 e beneficiou, até o final de 2020, mais de 54.000 pessoas em 50 locais diferentes, com mais de R$ 3,3 milhões de lucros investidos em soluções para a seca. Apesar de ser um projeto interessante e responsável, o portfólio de produtos principais da empresa ainda não está totalmente comprometido com a inovação responsável em seus processos-chave. Um dos principais gestores comentou que a sustentabilidade faz parte da equação, mas o foco continua sendo a geração de valor financeiro para a empresa, mantendo a preocupação com a margem de lucro ao realizar projetos de inovação responsáveis.

O mesmo foco no lucro é visto nos produtos *mainstream* da Unilever. Para avançar nesta questão e mudar esse desequilíbrio, uma das ações da empresa foi a incorporação de empresas menores (por exemplo, Seventh Generation, Ben & Jerry's e Mãe Terra), que já eram reconhecidas por terem sido criadas com um propósito responsável, usando critérios de sustentabilidade nas decisões macro e micro. Tais aquisições, por parte da Unilever, visavam buscar um aprendizado com essas experiências, em especial sobre como desenvolver um processo de inovação mais responsável. A inversão da prioridade da questão econômica, no caso da marca Mãe Terra, fica clara na fala a seguir.

> Quando a gente fala de sustentabilidade aqui na Mãe Terra, a primeira coisa que vem, que as pessoas acabam ligando de forma direta uma à outra é a parte ambiental, mas acho que a gente fala muito no social também, e o econômico acaba vindo em um terceiro ponto, é importante também, fala-se disso, mas acho que em ordem, talvez, de prioridade, primeiro ambiental, depois o social e depois o econômico.
> (Gerente de Desenvolvimento de Produto da marca Mãe Terra, da Unilever)

Já a análise do caso da Natura mostrou que a empresa apresenta fortes capacidades relacionadas a inovações responsáveis. Além disso, a Natura possui uma área de sustentabilidade que tem a missão de implementar práticas e aumentar o valor socioambiental de seu atual portfólio de produtos e serviços. Este aspecto está formalmente presente na seleção de projetos, gestão de projetos e capacidades operacionais (gestão de suprimentos). No entanto, os gestores da Natura reconheceram que nem todos os produtos são de fato relacionados a inovações responsáveis. Além disso, os gerentes não estruturaram suas inovações com o objetivo de resolver problemas sociais.

Avançando nessa ideia, a Mercur é um caso interessante de se analisar. A alta direção da empresa passou por um processo de mudança de posicionamento e condução do negócio, e definiu que seu principal objetivo, como organização, é contribuir para a melhoria da saúde e da educação no Brasil. A empresa também reorganizou sua estrutura, decidindo ter uma hierarquia mais horizontal e com menor diferença salarial entre o topo e a base, e entendeu que tais decisões se relacionam melhor com seu processo de transformação responsável.

	AB InBev	**Unilever**	**Natura**	**Mercur**
Direcionador responsável	A empresa deve usar seus recursos para mudar o mundo para melhor.	Aumentar o valor social dos produtos e marcas atuais.	A intenção estratégica é que todas as inovações sejam responsáveis.	Todas as atividades e produtos devem ser responsáveis. Quanto mais a empresa aprende, mais reconhece o longo caminho a percorrer.
Ambidestria*	Espaço protegido para desenvolvimento	Algumas unidades de negócios	Em alguns projetos pontuais.	Não há uma grande separação. Os gerentes decidiram

	do projeto da marca AMA.	separadas (espaços protegidos), como Mãe Terra e Seventh Generation.		deixar os mercados considerados não responsáveis, de forma que todo o *core business* segue o direcionador responsável.
O papel do projeto piloto	Ajudou a empresa a aprender mais sobre inovações responsáveis.	Com baixa transferência de conhecimento, essas unidades separadas compõem o portfólio mais do que oferecem um caminho de transição.	Há 40 anos vem realizando novos projetos, gerando novas rotinas e capacidade.	Um projeto de consultoria liderado por uma consultoria externa.
Foco	Para mitigar problemas e impactos negativos. Inovações responsáveis devem levar em consideração os aspectos ambientais e sociais.	Para aumentar o valor social das marcas atuais. Inovações responsáveis são transformadas em *business cases* com indicadores claros.	Encontrar um equilíbrio entre o valor social, ambiental e econômico. Inovações responsáveis são transformadas em *business cases* com indicadores claros.	Aumentar o impacto positivo e alinhar constantemente suas atividades em uma transformação responsável. Questionamento constante: a quem servimos? Por que essa empresa existe? Com qual propósito?

Tabela 3 - Principais diferenças entre os casos analisados

*Termo utilizado para definir quando uma empresa cria uma unidade separada para conduzir projetos de inovação diferentes dos que são desenvolvidos pelo *core business* da empresa.

A análise dos casos também sugere que as empresas adotam estratégias diferentes para inovar de forma responsável. Na maioria dos casos, as empresas criaram uma unidade separada ou espaço protegido para realizar os projetos-piloto (AB InBev, Unilever e Natura). O raciocínio por trás de tais escolhas foi semelhante à adoção de uma abordagem de ambidestria para realizar projetos de inovação radical (O'Connor et al., 2018): a natureza (inovação responsável) e a novidade do projeto exigiram um espaço protegido do *core business* e da cultura corporativa. Os espaços protegidos são relevantes não só para o desenvolvimento de projetos de inovação responsável, mas também para definir novas heurísticas e experimentar diferentes modelos de negócio.

Por exemplo, na AB InBev, um gerente de projeto mencionou que este espaço separado (para a marca de água AMA) era importante para aprender mais sobre o desafio, para identificar e lidar com as tensões entre a natureza deste projeto e as demandas principais (por exemplo, como este projeto contribui para melhorar o valor ou a imagem da empresa). Além disso, o gestor indicou que esse espaço protegido oferece a oportunidade de experimentar como conduzir esse tipo de projeto, como lidar com os públicos externos e internos e estabelecer novos modelos mentais. Na Natura, os gestores realizaram um projeto junto às comunidades da Amazônia (Floresta Tropical). A despeito deste projeto ter um escopo claro voltado para o desenvolvimento de um produto (um tipo diferente de óleo), o projeto também teve como objetivo melhorar a qualidade de trabalho e de vida dessas comunidades. Neste caso específico, o projeto também foi desenvolvido por uma força-tarefa, separada do núcleo de negócios *core*.

A partir da análise das semelhanças e diferenças entre os casos, emergiram alguns padrões relacionados às etapas da inovação responsável, incluindo estratégia, heurísticas e mecanismos empregados pelas empresas. A estrutura emergente a partir das análises identificou as seguintes configurações: aprendizagem, equilíbrio, incorporação e transformação. Nos quatro subcapítulos a seguir apresentamos cada uma dessas estratégias e alguns de seus mecanismos subjacentes, fundamentais para a compreensão do processo de construção de capacidades responsáveis e, consequentemente, da inovação e transformação responsáveis dessas empresas.

4.2 Aprendizagem: inovações responsáveis começam a aparecer na empresa

A primeira configuração de inovação responsável identificada está relacionada a uma estratégia de mitigação e/ou de implementação de alguns projetos. Por mitigação, entende-se a situação em que uma organização busca agregar em seu portfólio (mix de produtos ou serviços, novos ou existentes) inovações responsáveis de forma a reduzir o impacto negativo de suas atividades (como por exemplo, metas de redução de emissões de carbono na cadeia de valor). As empresas também testam diferentes iniciativas de inovação responsável, mas que ainda não estão no *mainstream*, e por isso é usada a referência aprendizagem. Os conceitos de 2ª ordem identificados nesta configuração são discutidos a seguir.

4.2.1 Alta administração envolvida na inovação responsável

Como todos os casos analisados já apresentam grande preocupação com a sustentabilidade e são orientados para uma inovação responsável, já era de se esperar (e que de fato ocorre) que a alta administração se envolvesse ativamente nas discussões sobre inovação responsável, estimulando os colaboradores a trazerem ideias responsáveis e dando suporte às iniciativas. Um exemplo pode ser visto na fala do gerente de sustentabilidade da Natura, ao explicar sobre o fórum de governança na empresa e suas implicações para decisões de inovação que sejam mais responsáveis.

> Nós já tivemos vários exemplos onde a gente vai para um fórum de governança para isso, é um fórum semanal, chama Comitê de Produtos, onde ele reúne todo o board da vice-presidência, que cuida de marca, inovação e sustentabilidade (...) Por exemplo nós tínhamos até um projeto que já estamos descontinuando: nós já *gongamos* o projeto, por exemplo, de aerossol. Não, o alumínio é uma embalagem que tem alto impacto, nós não vamos entrar no mercado de aerossol. 'Ah, mas alumínio pode ser reciclável'. Pode, mas não vira a mesma lata de alumínio, e não é a mesma reciclagem que a gente tem, e não é o mesmo comportamento do consumidor. Muitas vezes o consumidor joga no lixo comum - diferente da lata de alumínio, que ele mesmo vende para o intermediário e consegue ter os 96% de reciclagem.
> (Gerente de Sustentabilidade da Natura)

Outro exemplo de envolvimento da alta administração (incluindo também os acionistas) pode ser observado em um trecho da abertura do livro Narrativas Mercur (Strussmann, Regert, Lamaison, Hoelzel Neto, & Esteves, 2017), e reproduzido a seguir.

> Finalmente devo dizer que todo este trabalho foi concebido e realizado a partir de uma firme intenção dos acionistas de preservar valores humanos nos negócios da empresa e alinhá-la por um conjunto de responsabilidades pertinentes aos tempos atuais. Começou assim, por um desejo que os mais pragmáticos chamariam de abstrato, e só posteriormente foi-se desenhando uma estratégia de negócio que acolhesse esse desejo. Nisso reside, a meu ver, o seu maior valor.
> (Strussmann et al., 2017)

O principal motor da inovação responsável é o desejo de mudar a sociedade, indo além daquilo que a lei já estabelece. Um exemplo é apresentado no relatório Visão de Sustentabilidade 2050 da Natura (2014, p. 52), em que empresa indica sua preocupação com a sociedade e sua evolução para o desenvolvimento sustentável: “acreditamos que somos parte de um ecossistema de relações. Uma rede que, se em equilíbrio, poderá contribuir para a evolução da sociedade e impulsionar seu desenvolvimento sustentável".

Outro exemplo, desta vez relacionado à questão de ir além do que a legislação exige, pode ser visto no *website* da mesma empresa, quando se refere à certificação da *Cruelty Free International*, uma organização que luta pelo fim dos testes em animais: “nós temos orgulho de sermos aprovados no Programa Leaping Bunny - um programa global que apresenta padrões *cruelty free* que vão além de requisitos legais” (Natura, 2020). O selo do programa e as falas da Diretora de Inovação que constam do website da Natura (2020), podem ser vistos na Figura 6, a seguir.

Figura 6 – Selo The Leaping Bunning (Cruelty Free International) e falas da Diretora de Inovação da Natura
Fonte: Natura (2020)

A transparência com o mercado também é importante para as empresas, além de demonstrar honestidade sobre características que ainda precisam ser aprimoradas para

que os produtos se tornem mais sustentáveis e responsáveis, e até mesmo mudanças necessárias na forma como a empresa conduz seus negócios. Esta é uma posição muito delicada, pois a empresa pretende tornar-se mais responsável, mas também reconhece que a sustentabilidade ainda não está no seu *core business* ou que precisa de aprimoramentos. Portanto, consumidores e ativistas podem criticar (e geralmente o fazem) as inconsistências e contradições de diferentes produtos e estratégias executadas pela empresa. Um exemplo pode ser visto quando a Unilever comprou e incorporou a marca Mãe Terra, que se posiciona como uma empresa sustentável, muitos consumidores reagiram mal a esse movimento (Ciclovivo, 2017), não acreditando que a marca permaneceria tão sustentável quanto antes. Eles pensavam que a Unilever não tinha práticas de sustentabilidade boas ou minimamente aceitáveis e, portanto, não estava comprometida o suficiente, a partir dessas perspectivas do consumidor.

Nesta mesma linha da transparência há a questão de um aprendizado constante, outro aspecto identificado em todos os casos analisados. Os entrevistados relatam que ser uma empresa mais responsável é um processo constante, que envolve uma aprendizagem constante. Uma fala do gerente de sustentabilidade da AB InBev ilustra essa questão.

> No nosso *mindset* de sempre se provocar para fazer melhor, para ser melhor, etc., da mesma maneira que isso se aplica para a [questão] econômica, qualidade do produto, marketing, também se aplica à sustentabilidade. Então não acho que a gente esteja para trás da curva. Acho que sim, a curva vai apertar mais, vão cobrar cada vez mais, mas a gente está caminhando na direção de poder responder essas expectativas do mercado.
> (Gerente de Sustentabilidade da AB InBev)

4.2.2 Foco na cadeia de suprimentos e redução das emissões de carbono

Ainda nesta configuração de aprendizagem, foi identificada uma busca constante das empresas por altos níveis de eficiência, com foco na produção e em sua cadeia de suprimentos, reduzindo o uso de água, energia e outros insumos, e diminuindo as emissões de carbono. Por exemplo, a AB InBev implantou há mais de 20 anos um rigoroso sistema de gestão ambiental, programa que monitora os índices de

ecoeficiência em cervejarias e outras fábricas, com o objetivo de reduzir cada vez mais o impacto de sua produção no meio ambiente. Como resultado, já conseguiram reduzir em mais de 50% o consumo de água na produção de bebidas, durante este período (AB Inbev, 2020).

Em todos os casos analisados foi possível identificar que as empresas mapeiam suas próprias emissões de carbono, de fornecedores e demais atores da cadeia de valor, e estabelecem metas de redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE). A AB InBev, por exemplo, informa que reduziu seus GEE em 13,71% entre 2017 e 2018, e tem a meta de reduzir 25% as emissões de carbono ao longo da cadeia até 2025 (AB InBev, 2020). A Unilever, por sua vez, cortou suas emissões de CO2 de energia em 65% por tonelada de produção em comparação com a linha de base de 2008 – no entanto, a emissão de gases do efeito estufa por uso do consumidor aumentou cerca de 2% desde 2010. Neste sentido, a Unilever colocou como meta reduzir este impacto pela metade até 2030 (Unilever, 2020). Já Natura e Mercur são empresas “Carbono Neutro”, compensando 100% de suas emissões. A Natura reduziu suas emissões em 33% entre 2007 e 2013, consta como meta em seu website uma redução adicional de 33% até 2020 (Natura, 2020). Um exemplo de redução (e transparência) de GEE da Mercur é apresentado na Tabela 4.

Ano	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Emissões de GEE (toneladas de CO2)	3.158	2.566	2.518	2.623	2.678	2.103	1.800	1.683	1.648	1.352

Tabela 4 - Emissões de GEE por ano, pela Mercur
Fonte: Mercur (2021)

No processo de redução de GEE as empresas também transformam suas cadeias de suprimentos, buscando fornecedores mais responsáveis, e dando preferência àqueles que são locais ou comunitários. Um exemplo interessante é o relatado pelo diretor de inovação da AB InBev, em que criaram a cerveja Nossa, produzida apenas com ingredientes locais e vendida em uma região específica do Brasil (Estado de Pernambuco). A empresa criou uma fórmula que incorpora 20% de fécula de mandioca

comprada de pequenos produtores locais. Outro exemplo é citado pelo diretor geral da Mercur, que foi a elaboração de um KPI para compras de fornecedores locais, priorizando empresas do entorno. As empresas analisadas também fazem parceria com outras empresas, a fim de reduzir as emissões de carbono no transporte. Por exemplo, caminhões de fornecedores, que voltariam vazios para o fornecedor, são usados para transportar seus produtos acabados para lojas de varejo na mesma rota.

4.2.3 Projetos-piloto são semeados na empresa

O uso de um checklist de critérios de sustentabilidade a serem utilizados no desenvolvimento de novos produtos no mercado parece ser uma característica básica de todos os casos analisados. Por meio de seu uso, exemplos específicos de inovação responsável começam a aparecer nas empresas. Na AB InBev, um campeão social (ou seja, alguém que conseguiu articular e implementar uma inovação responsável) decidiu convencer o presidente da empresa a realizar um projeto relacionado à redução da escassez de água no Nordeste do Brasil, uma região pobre caracterizada por irregularidades na distribuição de água e acesso à água – e o mais interessante, o projeto apresentado pressupunha lucro zero para a empresa. A ideia era criar uma marca de água (que foi chamada de AMA), que seria comercializada em garrafas comuns para o mercado, por um preço semelhante ao dos concorrentes, como da Coca (marca Crystal), da Nestlé (marca Nestlé Pureza Vital) ou da Danone (marca Bonafont). No entanto, 100% do lucro seria destinado à construção de poços e a outras infraestruturas necessárias em áreas de seca, visando proporcionar acesso a água potável a populações das áreas afetadas.

Se por um lado esta é uma ideia interessante de inovação responsável, por outro lado as principais capacidades da AB InBev ainda são principalmente orientadas para os aspectos financeiros e de eficiência tradicionais (reduzindo o custo relacionado à produção e à cadeia de suprimentos), e daí derivando as ações de sustentabilidade. Tal pode ser visto nas metas de sustentabilidade para 2025, exemplificadas na Figura 7 a seguir. Ademais, a consciência sobre as inovações responsáveis era pouco difundida na empresa naquela época (anterior a 2017, época do lançamento da água AMA), e poucos campeões sociais e empreendedores intrassociais tentaram desencadear essa noção de inovações responsáveis na organização. Este aspecto fica evidente na fala do gerente de sustentabilidade da empresa, quando relatou de forma detalhada a criação da ideia,

o cuidado com que elaborou a apresentação e seus argumentos para a diretoria e presidência da empresa – por saber se tratar de algo muito diferente do que já tinha sido feito internamente –, e a surpresa com a rapidez com que o CEO aprovou a proposta.

Figura 7 - Novas metas de sustentabilidade para 2025 da AB InBev
Fonte: AB Inbev (2020)

Os "campeões sociais" podem desempenhar um papel importante nesta configuração. Em primeiro lugar, eles podem aprender como definir novos modelos mentais relacionados à inovação responsável e compreender como esses modelos mentais diferem da maneira como os gerentes nos negócios principais estruturam as inovações responsáveis. Por exemplo, na AB InBev, o gerente do projeto piloto relatou que as discussões com atores externos foram importantes para entender o problema (necessidade social), como enquadrar tal problema, como calibrar a comunicação e,

principalmente, identificar as principais diferenças entre os modelos mentais e estruturas deste projeto em particular, a comunidade de usuários e o *mainstream*. Esses campeões sociais podem ser considerados intraempreendedores sociais, que apoiam a empresa no envolvimento em tais projetos.

Foi ainda identificado outro mecanismo, chamado de "ressignificação". Este se refere ao processo cognitivo no qual os atores dão sentido à história, às capacidades e a outros aspectos da empresa, a fim de mostrar ao resto da organização que essas inovações responsáveis estão de alguma forma presentes e são comuns ao longo da história da empresa. A Unilever oferece um exemplo poderoso do uso de tais mecanismos. Nas entrevistas, os gestores de sustentabilidade e comunicação sugeriram que, desde os primeiros estágios, a empresa foi criada e orientada para resolver um problema social (a falta de higiene), conforme ilustrado na fala a seguir.

> Desde a fundação da Unilever, ela já tinha, lá no século XIX, uma preocupação em atender necessidades muito prementes da população. (...) Você produzir um sabão e permitir que uma população, em larga escala, tenha acesso ao simples ato de higiene, de lavar as mãos e tomar um banho de vez em quando, pensa assim: essas pessoas moravam em cortiços, não tinham água potável, não tinham banheiro. Situações bem insalubres. Então isso já era proporcionar para a população acesso a um serviço de saúde. (...) A empresa foi, ao longo do século XX, meio que se adaptando, em alguns momentos até se antecipando às tendências, sendo líder em provocar as mudanças, mas foi meio que acompanhando. Inicialmente era uma visão religiosa, da família, de fazer o bem, era uma família protestante, muito religiosa, então realmente de caridade e ainda imbuída, assim, de um sentimento religioso.
> (Gerente de Sustentabilidade da Unilever)

Além disso, esses entrevistados ressignificaram a explicação sobre o portfólio de produtos atual, indicando que eles são voltados para resolver problemas sociais (por exemplo, melhorar a saúde e nutrição). Apesar do *mainstream* ainda empregar outros termos relacionados a esses mesmos produtos, sem a noção de inovações responsáveis, estes gerentes usam os mecanismos de ressignificação para sugerir que

as inovações responsáveis são, em algum grau, parte da identidade e capacidade da empresa. Tal fica evidente na seguinte fala (também referente à Unilever).

> São três pilares de atuação: um pilar fala sobre melhorar as condições de vida para mais de um bilhão de pessoas, [outro] que é uma parte de saúde e higiene, e a outra parte de melhorar a nutrição dessas pessoas. Dentro desses pilares, a gente tem as nossas categorias todas atuando, com projetos diferentes. De nutrição normalmente a gente tem as categorias de alimentos ou de sorvetes, mas mais alimentos atuando mesmo, e a gente tem as marcas de cuidados pessoais e limpeza do lar trabalhando mais na área de saúde e higiene. Então, por exemplo, o projeto de Dove pela Autoestima, ele está nesse pilar, porque é a saúde mental – autoestima é saúde, é visto assim.
> (Gerente de Sustentabilidade da Unilever)

4.3 Equilíbrio: incubando inovações responsáveis no portfólio

A configuração seguinte (equilíbrio) é uma etapa co-evolutiva em relação à anterior (aprendizagem), uma vez que envolve a expansão do número de iniciativas de inovação responsável, aumentando-as no portfólio de produtos. O gatilho dessa estratégia é que a empresa já possui algumas experiências de sucesso em inovações responsáveis, mas elas foram principalmente o resultado dos esforços de campeões sociais, conforme mencionado na configuração anterior. Nesse momento, a empresa começa a buscar formas de aumentar esse tipo de iniciativa no portfólio. Na AB InBev e na Unilever, por exemplo, os gestores decidiram aumentar essas iniciativas em seu portfólio seguindo duas abordagens. A primeira consiste em realizar mudanças incrementais nos produtos e marcas atuais, incorporando atributos ou decisões sustentáveis. A outra abordagem é solicitar que as unidades de negócios, constantemente, apresentem ideias e propostas de transformações responsáveis em seus negócios – não apenas as incrementais, mas também as estruturais e que podem demandar maior tempo e uso de recursos. Um exemplo é relatado pelo gerente de sustentabilidade da Unilever, ao explicar que tais abordagens foram aplicadas e que algumas áreas e marcas responderam mais rapidamente, e passaram a ter mais foco nos aspectos responsáveis do que outras.

> Houve um certo descompasso entre algumas áreas da companhia em adesão ao plano [de sustentabilidade]. Produção, fornecedores, contratação de fornecedores... eles entraram de corpo e alma no plano de sustentabilidade. (...) O marketing não foi uma decisão tão homogênea, nem tão imediata e eu sinto que realmente foi uma adesão tardia vindo do global, das categorias. (...) Muitas vezes elas desenvolvem um projeto de sustentabilidade, mas elas não encontram base, nas pesquisas com o consumidor, que as permita usar aquilo como argumento de venda (...) com exceção de Dove e Omo, talvez, poucas marcas exploram isso. Existem projetos muito bonitos por trás, mas que eles não conseguem conectar para vender. E tem as outras marcas, Seventh Generation (…), Love Beauty and Planet (…), Mãe Terra, elas são disruptivas e inovadoras.
> (Gerente de Sustentabilidade da Unilever)

Outra estratégia utilizada pela Unilever foi a aquisição de novas marcas (a exemplo de Seventh Generation, Ben & Jerry's e Mãe Terra), que já tinham nascido sustentáveis, e possuíam certificações sustentáveis antes de serem incorporadas à Unilever. Uma dessas certificações é a "Empresa B" (gerenciada pelo Sistema B), obtida por empresas têm como meta resolver problemas sociais e ambientais, com análise de cinco áreas-chave: governança, trabalhadores, clientes, comunidade e meio ambiente. Nota-se que as empresas com esta certificação estão em uma configuração co-evolucionária que vai além do "Equilíbrio", e por isso são boas fontes de inspiração e benchmark para empresas que se encontram nesta configuração. No Brasil, apenas 186 empresas possuem tal certificação, sendo 2 delas Ben & Jerry's e Mãe Terra (a Natura também possui este selo). O selo e uma breve descrição desta certificação é ilustrada na Figura 8 a seguir.

Figura 8 – Certificação Empresa B
Fonte: Sistema B Brasil (2021)

Essas marcas já tinham capacidades de inovação responsável bem desenvolvidas, desempenhando-as de forma mais sistemática e poderiam, portanto, ser boas fontes de aprendizado para as demais unidades de negócio da corporação.

4.3.1 Espaços protegidos

A análise dos casos indica que, para realizar inovações responsáveis, as empresas adotaram um mecanismo importante: os espaços protegidos (notadamente AB InBev, Unilever e Natura). A AB InBev ilustra bem a importância de um espaço protegido, com o exemplo da marca de água AMA – esta é a única marca que não é administrada pelo departamento de marketing, mas sim pelo departamento de sustentabilidade. Na Unilever, no momento da realização das entrevistas, a Mãe Terra ainda se encontrava fisicamente separada da sede da empresa na América Latina. Outro exemplo da Unilever é bastante emblemático: em 2016 a Unilever adquiriu, no mercado dos EUA, outra empresa sustentável (Seventh Generation), mas até o momento (janeiro de 2021) a marca ainda não consta em seu site, no portfólio de produtos daquele mercado. Ainda na Unilever, um gerente sênior relatou que no início tanto a Ben & Jerry's quanto a Mãe Terra tinham seus próprios processos e políticas internas, totalmente isoladas do *mainstream* da corporação. E essa abordagem de criação de espaços protegidos foi importante para definir novos modelos heurísticos e mentais, com a corporação sentindo a necessidade de protegê-los das unidades de negócio convencionais.

Já na Natura, os gestores explicaram que um dos projetos, realizado com comunidades locais da Floresta Amazônica, foi desenvolvido de forma separada, e que houve um aprendizado em que a empresa pôde ampliar seus conhecimentos sobre como conduzir esse tipo de projeto e como lidar com as comunidades locais. Posteriormente, esses gestores expressaram que a iniciativa também era importante para definir novas heurísticas e rotinas relacionadas à geração de ideias, seleção de projetos e gestão de projetos. Em todos esses exemplos, os gerentes argumentaram que, se permitissem que essas iniciativas se misturassem ao *mainstream*, suas heurísticas e modelos mentais seriam contaminados e perdidos. Uma vez que os projetos nestas fases iniciais ainda são frágeis e precisam de uma maturidade maior, eles precisam ser separados das demais unidades de negócio, para que possam “ser adubados” e crescer.

Esses espaços protegidos e projetos-piloto também causam algumas tensões. Por exemplo, na Unilever, o entendimento diferente sobre inovações responsáveis entre o *mainstream* (por exemplo, foco na redução de custos usando menos energia) e uma das unidades de negócios separada, em espaço protegido, (Mãe Terra) contribui para aumentar essas tensões.

> A Mãe Terra não tinha controle da questão de embalagens, eles não pagavam nada da lei de resíduos, eles começaram agora com a gente. [A gente] teve que colocar isso no trilho com eles. Então, assim, legal, cadeia de produção orgânica, segunda-feira sem carne, isso tem um impacto da cadeia de água, só que você está colocando uma embalagem no meio ambiente que não é reciclável.
> (Gerente de Sustentabilidade da Unilever)

Além disso, os atores podem começar a pedir uma sinalização mais forte da corporação sobre a direção que devem seguir em termos de inovação responsável. Novamente, a Unilever fornece evidências sobre isso. Embora um dos gestores entrevistados reconheça a existência de iniciativas relevante para a sustentabilidade, ele sugeriu que não havia um roteiro claro sobre a evolução desse tema na organização. Além disso, ele questionou sobre a existência de outras unidades isoladas, sem um claro compartilhamento de conhecimento com o restante da organização, o que é um efeito colateral negativo do uso da estratégia de espaços protegidos.

4.3.2 Atores externos

Outro mecanismo visto com frequência nos casos analisados é a ajuda de atores externos (consultores, universidades, especialistas, ONGs) que auxiliam as empresas no processo de inovação responsável. As conversas e workshops com esses atores externos acontecem com frequência, de forma regular, e não apenas esporadicamente. Por exemplo, na AB InBev, o gerente de sustentabilidade explicou que tem reuniões trimestrais com ONGs e especialistas, e que nessas reuniões os atores externos confrontam as práticas, processos e modelos mentais da empresa (incluindo a forma como eles estruturaram, no projeto da água AMA, o problema social e a linguagem adotada para se comunicar com as comunidades locais). A Mercur também fornece evidências sobre essa ajuda externa. Em 2008, eles contrataram uma consultoria para ajudar no processo de transformação responsável, já que começaram a repensar o papel da empresa, e sua própria razão de existir na sociedade.

> Em 2008, nós contratamos uma consultoria de São Paulo para trabalhar a nossa estratégia de negócios. E um dos consultores dessa empresa fazia parte do conselho do Imaflora. (...) Quando o Sérgio propôs para a gente como é que a gente ia querer fazer, se a gente ia ter uma diretoria exclusiva de sustentabilidade, se a gente ia fazer em toda empresa ou só em um pedaço da empresa, aí nós fomos bem categóricos, a gente disse: ‘olha, a gente acredita que ou é para valer ou não é para valer, nós não queremos fazer só para estar no papel, nós queremos fazer porque tem que fazer parte do DNA da empresa’”.
> (CEO da Mercur)

O uso deste mecanismo acontece a partir do momento em que a empresa reconhece que não pode ter todo o conhecimento necessário para atuar de forma mais responsável - não apenas em um ou em alguns projetos ou produtos específicos -, mas quando deseja disseminar esta política de atuação para todos os seus negócios.

4.3.3 Alavancagem da reputação da empresa

Quando a empresa passa a ter cada vez mais inovações responsáveis em seu portfólio de produtos, a alta administração começa a desejar e pressionar que essas inovações

responsáveis alavanquem a imagem e a reputação da empresa, aumentando o valor social de produtos e marcas existentes. Tal movimento foi visto notadamente na AB InBev, Unilever e Natura, que promovem ativamente suas iniciativas sustentáveis junto aos consumidores e ao público em geral. Já na Mercur foi observado um movimento contrário, de muita cautela na comunicação das inovações responsáveis ao público em geral, especialmente quando relacionada a alguma marca em específico – este movimento é apresentado com maiores detalhes no tópico 4.5.4 da presente tese.

Na AB InBev, o gerente do projeto piloto mencionou a pressão do *mainstream* sobre como o projeto da água AMA poderia ajudar a alavancar a imagem da empresa, visando aumentar o valor percebido da marca corporativa (AB InBev) com o mercado. O mesmo aconteceu na Unilever, quando a empresa adquiriu a marca Mãe Terra (em 2017) e divulgou fortemente ao mercado como essa aquisição estava alinhada ao Plano de Vida Sustentável da Unilever. De acordo com Fernando Fernandez, presidente da Unilever Brasil, “A aquisição da Mãe Terra nos deixa muito felizes. A marca tem excelentes produtos e uma base crescente de consumidores leais no Brasil. A Mãe Terra fortalecerá nosso portfólio de alimentos permitindo que aceleremos nossa expansão nos segmentos naturais e orgânicos que crescem de forma importante” (Unilever, 2017). O desejo de fortalecer a imagem e reputação da empresa pode ser verificado também na descrição da linha do tempo no website da Unilever (2020), cuja ilustração é apresentada na Figura 9 a seguir.

Figura 9 – Comunicação corporativa da Unilever Brasil
Fonte: Unilever (2020)

Além da comunicação corporativa, fica evidente que as marcas nessa configuração também possuem um posicionamento específico ligado à sustentabilidade, e neste é baseada sua estratégia de comunicação ao consumidor-alvo. As empresas usam explicitamente o valor social dessas inovações responsáveis para promover produtos e,

em alguns casos, esse é o principal atributo, como nos exemplos apresentados na Figura 10 (água AMA, da AB InBev) – em que o principal atributo é a vertente social, com indicação de que se trata de uma água “pra todos” – e na Figura 11 (marca SOU, de produtos para cabelo, da Natura) – em que o principal atributo é a vertente ambiental, com destaque para “70% menos plástico”.

Figura 10 - Peça de comunicação da água AMA, da AB Inbev
Fonte: AB Inbev (2020)

Figura 11 - Peça de comunicação de produtos da marca Natura SOU
Fonte: Movimento Natura (2021)

Também em diversas falas é possível observar a importância da comunicação focada na sustentabilidade.

> A ideia, na comunicação dos produtos, canecas, é que de repente a gente fale: ‘duas canetas dessas mobilizam uma educação’, ou ‘uma caneca dessas mobiliza quatro pessoas que possam’.
> (Gerente de Sustentabilidade da Natura)

> Todo esse processo é mapeado e verificado no *business plan*, que eu faço para este produto em si [cerveja Nossa]. E às vezes isso vira até peça de comunicação. Por exemplo, lá em Pernambuco a gente está começando agora a mostrar um pouco para a população o impacto positivo dessa cadeia.
> (Diretor de Inovação da AB InBev)

E as tensões que surgem quando este potencial de alavancagem da inovação responsável via comunicação não é aproveitado pelas marcas.

> Porque eles [uma marca específica] ativaram uma coisa que não ajuda a vender o produto. Então o que ajudaria a vender esse produto? É essa pergunta que eles deveriam se fazer. Quando eles criaram a ativação, há quatro anos, esse projeto lindo mudou a vida de pessoas para sempre. Eu só acho ruim isso não ser usado como um alavancador da marca, porque isso não dá perpetuidade do projeto. Quando um projeto de sustentabilidade para uma empresa não ajuda o negócio a melhorar, ele é caridade.
> (Gerente de Sustentabilidade da Unilever)

Nota-se que a configuração anterior (aprendizagem) e seus mecanismos relacionados, como o de mitigação, podem não ser suficientes para sustentar a busca por inovações mais responsáveis de forma mais estruturada. Na análise dos casos, ficou nítido que as empresas empregaram dois outros mecanismos: "incubação" e "familiaridade". A "incubação" relaciona-se a quando os atores adicionam novas heurísticas e rotinas às capacidades incumbentes, a fim de criar as pontes para geração de novo conhecimento ou inovação dentro do *mainstream* organizacional. Os casos fornecem exemplos

ilustrativos deste mecanismo e como ele é crítico para selecionar rotinas e montá-las. A Natura aprendeu como montar um negócio com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das comunidades da Floresta Tropical, e pode ver como isso exigia novas abordagens em termos de negociação, análise financeira e outras práticas de negócios. O aprendizado com esse e outros projetos semelhantes contribuíram para mudar alguns processos da Natura. Conquanto os gestores tenham reconhecido diferenças em relação a outras inovações, produtos e marcas, que fazem parte do *mainstream*, eles decidiram adicionar novos critérios de avaliação para seleção de projetos no portfólio, execução de projetos e práticas de compra e venda.

Na AB InBev, algumas novas práticas relacionadas à sustentabilidade (e também relacionadas a inovações responsáveis) começaram a ser implementadas no *mainstream*. Um exemplo foi a implementação da estrutura necessária para uso de garrafas retornáveis de 300ml, com um investimento de R$ 1,5 milhão apenas na estrutura da ponta, do lado do consumidor.

> A gente construiu um parque de vasilhames. Isso entra um investimento grande, quantidade de vasilhames que eu preciso ter na cadeia para conseguir produzir, vender, puxar de novo e produzir. Eu tenho que ter quase que três vezes o tamanho do meu parque de consumo, para ter ativo operacional sendo produzido, ter coisas em trânsito, estoque no final e o retorno. Eu tenho que pensar um pouco sobre o investimento nessa frente e eu tenho que educar o meu cliente. Se eu quero vender isso nos supermercados, imagina o que eu não preciso mudar no processo do supermercado, para ele não só vender, como ele faz com todos os itens – arroz, feijão, macarrão – mas que ele precisa também coletar de volta o vasilhame, para que ele possa fazer a próxima compra minha e esse ciclo girar novamente. Todo esse processo de ambiente, de social e de econômico, ele permeia todo o meu planejamento, para que eu consiga tomar as ações necessárias em cada uma das esferas, para colocar um negócio desse no ar nacionalmente.
> (Diretor de Inovação da AB InBev)

Na Unilever, as unidades de negócios demandaram do gerente de sustentabilidade ideias de como adotar novas práticas mais relacionadas à responsabilidade, a partir da

observação da aquisição de novos negócios mais responsáveis. Diferentemente do mecanismo de ressignificação, no qual os atores reinterpretam a história, práticas, produtos, marcas da organização, entre outros aspectos, a incubação envolve a adição de novos aspectos (por exemplo, heurísticas, rotinas) às capacidades incumbentes. Outro aspecto importante é que a área ou departamento de sustentabilidade passa a ganhar maior importância dentro da empresa, à medida que outras áreas passam a exigir mais ações delas.

O uso deste mecanismo é importante para abordar o seguinte: familiaridade. A noção de familiaridade está presente em diferentes linhas de pesquisa (Giorgi, 2017). Na análise dos casos deste tudo, foi possível conectar esse mecanismo com a construção de capacidades. Conforme mencionado, as tensões entre as inovações responsáveis e o *mainstream* aumentaram com o tempo. Por exemplo, na AB InBev, gerentes de unidades de negócio do *mainstream* questionaram a existência do projeto piloto, suas razões e de que forma tal projeto estava contribuindo para o desempenho e a imagem da empresa. Usar o mecanismo de familiaridade é uma tentativa de reduzir essas tensões ao mostrar que a novidade (este novo projeto ou esta nova marca) contém diversos elementos já presentes no *mainstream*. Por exemplo, na Unilever, a empresa adquiriu a marca Mãe Terra e utilizou os principais recursos e conhecimentos do *mainstream*, que já eram usados nas suas principais marcas, para aprimorar as práticas relacionadas às embalagens da nova marca adquirida. Alternativamente, na Mercur, o diretor geral explicou que as inovações responsáveis estavam sendo incorporadas passo a passo no processo, para que os gestores pudessem se familiarizar com as mesmas e entendê-las em profundidade. Além disso, na Natura, alguns gestores de unidades de negócios passaram a atuar gradativamente de acordo com o pensamento da inovação responsável, com a percepção de que as diferenças entre as inovações responsáveis e o negócio *mainstream* não são impossíveis de serem superadas.

4.4 Incorporação: inovação responsável como parte do negócio principal

Na configuração da incorporação, o principal mecanismo adotado é a "reconfiguração", assim denominado devido a uma mudança organizacional que ocorre para que as inovações responsáveis sejam executadas no *mainstream* da empresa, ainda que

diversos dos gerentes entrevistados reconheçam que nem todas as categorias aderem a tais inovações responsáveis. Essa configuração foi identificada de forma mais estabelecida na Natura e no Mercur. A Natura iniciou seu processo de transformação em 1983, e o intensificou ao longo do tempo, englobando a noção de inovação responsável no *mainstream* a partir de 2007. Já a Mercur iniciou a transformação em 2007, quando passou por um processo de profunda reflexão interna e então adotou diversas ações nos anos seguintes, como a retirada de produtos não responsáveis de seu portfólio a partir de 2009.

As empresas, nessa configuração, atingiram um patamar de maturidade que permitiram que incorporassem inovações responsáveis no *mainstream*. Esse mecanismo da reconfiguração também permite que os atores identifiquem cognitiva e gerencialmente quando, por que e como as inovações responsáveis são realizadas no *mainstream*. Diferentemente das duas configurações anteriores, essa se refere a situações em que as inovações responsáveis são desenvolvidas regularmente no *mainstream*. Ocasionalmente, as empresas podem adotar a abordagem de espaço protegido (a Natura, conforme mencionado, ainda a utiliza em alguns casos particulares), mas, neste estágio, suas principais unidades de negócio já têm algumas capacidades transformadas, que implicam em mudanças nas suas políticas internas, o que as permitem gerar, nutrir e lançar inovações responsáveis dentro do *mainstream*.

4.4.1 Sustentabilidade embasando decisões de marketing e inovação

Ao passar pelo processo de “reconfiguração”, notou-se que as empresas adotam novas rotinas. Uma delas é integrar a área de sustentabilidade (via gestor responsável) em reuniões periódicas com as áreas de marketing e / ou inovação, quando discutem como transformar o portfólio de produtos para que seja mais responsável. Um exemplo ilustrativo, relatado pela gerente de inovação da Mercur, é a criação de uma nova borracha de apagar chamada “Lado B” (vide Figura 12 a seguir), cujo resultado alcançado foi a redução de materiais não renováveis para 58% de sua composição. A versão comum da borracha de apagar é feita com 87% de materiais não renováveis, e houve questionamento interno na empresa sobre como tornar o produto mais sustentável, discussão essa que contou com colaboradores de diferentes áreas. Para este desenvolvimento, foi criada uma força-tarefa em que os colaboradores da empresa dialogaram com diversos outros públicos, como escolas, ambientalistas, clientes e

fornecedores, para desenvolver uma nova versão com mais materiais renováveis e menores emissões de GEE. A nova versão utiliza cinza de casca de arroz, um subproduto que vem da queima da casca de arroz para produzir energia, o que também torna o produto mais leve, usa menos combustível no transporte e, portanto, diminui as emissões de GEE.

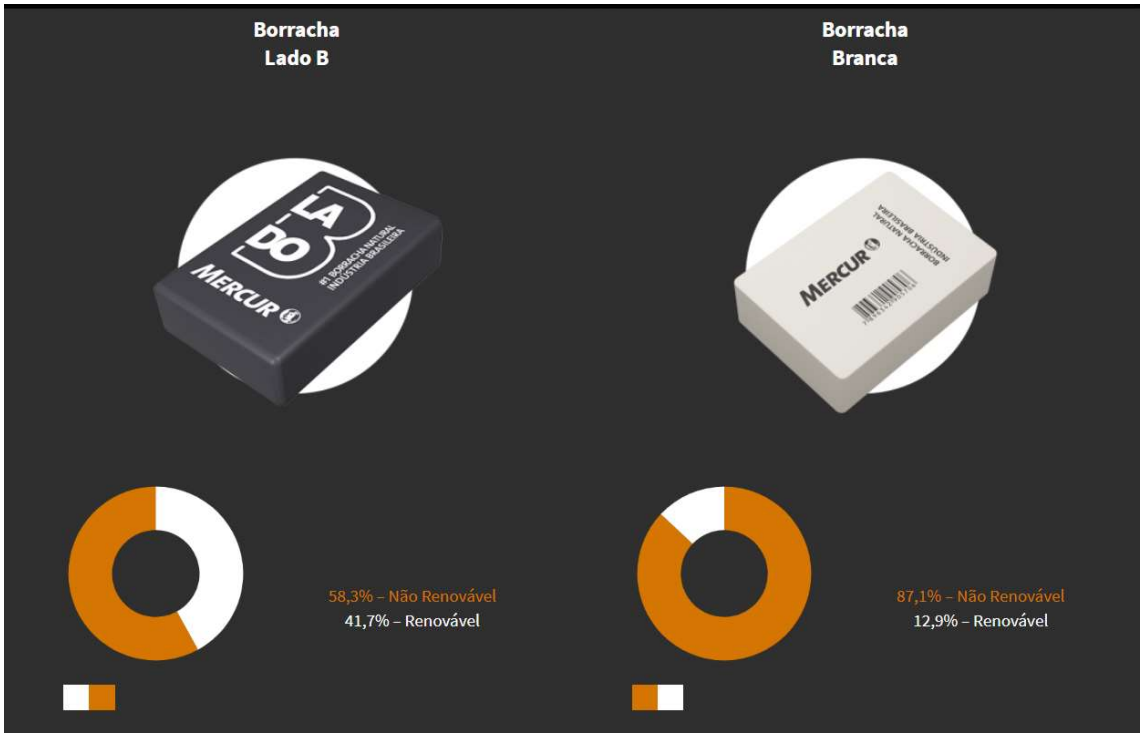

Figura 12 - Comparação de redução de materiais não renováveis entre as borrachas da Mercur
Fonte: Mercur (2021)

Na Natura, os primeiros estágios dessa transformação do portfólio de produtos começaram em 1983, mas foi somente em 2007 que ela foi impulsionada. Segundo o gerente de sustentabilidade, foi “quando implantamos nosso programa Carbono Neutro (...) e com ele tínhamos um pilar de redução muito forte. Então a agenda ambiental entrou muito forte na empresa e dentro do fluxo da inovação”. A preocupação com a sustentabilidade também está inserida quando há decisões a serem tomadas para um novo produto a ser lançado no mercado. Por exemplo, a Natura se reúne semanalmente com os vice-presidentes (VPs) de marca, marketing, inovação, sustentabilidade e cadeia de suprimentos para discutir novos projetos. O VP de sustentabilidade traz para a discussão questões relacionadas ao ecodesign, reformulação de produtos e embalagens, substituição de matérias-primas por outras mais sustentáveis, lançamento

e incentivo ao uso de refil pelos consumidores, entre outros. Nota-se que, ao integrar não apenas critérios de sustentabilidade, mas também a área de sustentabilidade nas reuniões e decisões, a empresa passa a repensar e reconfigurar seu *core business*.

Nessa configuração, também é notável que as preocupações com questões de sustentabilidade estão embutidas nas decisões de diferentes departamentos (marketing, inovação, suprimentos), e essa discussão é levantada com frequência, mesmo quando um especialista ou gerente de sustentabilidade não está presente. Como afirma o CEO da Mercur "não queremos fazer isso para apenas estar no papel ou no site, queremos porque faz parte do DNA da empresa". Quando o gerente de sustentabilidade não está presente, os gerentes dos outros departamentos convocam outra reunião com o especialista em sustentabilidade, ou com outras áreas funcionais que poderiam ter a experiência necessária, ou até mesmo buscam aconselhamento externo sobre como resolver os problemas que possam estar enfrentando. Retornando ao exemplo de desenvolvimento da borracha Lado B da Mercur, eles convidaram escolas, ambientalistas, clientes e fornecedores, para entender como poderiam desenvolver uma borracha mais responsável, e compreender seus usos e benefícios para clientes e consumidores.

Os gestores estão constantemente revisando as capacidades (principalmente as rotinas) para remover pontos de resistência, que podem interromper ou fazer com que projetos de inovação responsáveis sejam cancelados. Nesse momento, podem surgir tensões pela ambiguidade de coexistirem diferentes modelos mentais. Por exemplo, segundo um gerente de portfólio (da Natura), em muitos casos, o comitê de inovação se questionou se as rotinas presentes na empresa permitiriam a implantação de projetos mais responsáveis. Alternativamente, os gestores tiveram que chamar a atenção de suas equipes para o fato de que alguns princípios relacionados às inovações responsáveis não se aplicam a um caso específico.

A existência de práticas e incentivos contraditórios também pode contribuir para tais tensões. Por exemplo, na Unilever, o gerente de sustentabilidade não participa do processo de pipeline de inovação das unidades de negócio principais. Conforme ele relatou,

> As equipes de marketing, em geral, são receptivas, mas têm uma incompatibilidade de tempo, também têm uma incompatibilidade na tomada de decisões. Nós apenas influenciamos, não tomamos decisões. Nem sempre a parceria que é estabelecida a gente está de acordo e os graus de envolvimento da gente nessas ativações também é bem heterogêneo – tem algumas equipes que trabalham super junto com a gente e tem equipes que fazem tudo sozinhas, mal nos envolvem.
> (Gerente de Sustentabilidade da Unilever)

Esta é uma tensão que se observa também nas configurações anteriores (aprendizagem e equilíbrio), mas que fica cada vez mais evidente no processo de incorporação. Enquanto nas anteriores seria mais simples explicar as diferentes rotinas, argumentando que se trata de projetos ou unidades de negócio separadas, aqui na configuração de incorporação há unidades de negócios do *mainstream* com diferentes perspectivas em relação às rotinas e políticas de sustentabilidade, argumentando que nem sempre conseguem seguir os protocolos recomendados pela empresa, e, portanto, demandando algumas flexibilizações.

4.4.2 Maior poder da área de sustentabilidade

Outro mecanismo importante identificado nesta configuração é o “poder de veto” do departamento ou especialista em sustentabilidade, em relação às decisões de lançamento de um novo produto, caso este não atenda determinados critérios relacionados a inovações responsáveis. Isso significa que a sustentabilidade tem o mesmo “poder” de decisão que marketing e finanças, por exemplo. Em geral, os critérios de sustentabilidade buscam atender o chamado *triple bottom line*, contemplando as três dimensões-chaves (pessoas, planeta e lucro) de forma equitativa, sem hierarquia entre elas.

Um exemplo foi trazido pelo gerente de sustentabilidade (da Natura) em uma das reuniões semanais com os VPs (conforme explicado anteriormente), em que em determinada situação ele colocou que: “por causa da reciclabilidade (essa embalagem não recicla hoje) não vamos continuar com este projeto”. Este comitê aceitou seus argumentos, e o projeto não foi aprovado. Outro exemplo foi trazido pelo diretor geral da Mercur. Eles substituíram um componente não renovável da borracha pela cinza da

casca de arroz. Analisaram todas as questões técnicas, e foi uma boa oportunidade, pois se trata de um subproduto que costuma ser descartado na produção de energia pela queima da casca do arroz. Mas ele disse,

> Quando discutimos essa ideia com alguns especialistas em sustentabilidade e analisamos, vimos que mesmo sendo a cinza da casca de arroz que ninguém usa (...) estaríamos alinhados com toda a cadeia do processo de cultivo do arroz, a monocultura da cultura do arroz, que usa muitos agrotóxicos, e muitos desses agricultores danificam a terra, poluem a água e, de certa forma, não conseguem purificar a água depois desse processo.
> (Diretor Geral da Mercur)

Então, mesmo sendo uma opção renovável, decidiram analisar outros ingredientes para substituí-la, como o amido de mandioca. Este processo de busca de substitutos, no entanto, ainda está em andamento.

Percebe-se que, ao longo do tempo, as empresas estão mudando seu portfólio de produtos e estratégias de comunicação, por meio de um processo de transformação longo, mas responsável.

4.5 Transformação: inovações responsáveis são o negócio principal

A última configuração refere-se a situações em que não há separações significativas entre inovações responsáveis e outros tipos de iniciativas na empresa. Rotinas, modelos mentais e estruturas são majoritariamente orientados para realizar inovações responsáveis. Foram identificados três mecanismos principais nesta fase: desengajamento, identificação e colaboração.

4.5.1 Desengajamento

Por desengajamento, entende-se aquelas situações em que os atores decidem sair de mercados não relacionados à noção de inovação responsável, cancelam projetos em andamento, ou não selecionam aqueles não relacionados a inovações responsáveis, mesmo que seu valor presente líquido (VPL) seja positivo. Ao realizar as entrevistas,

notou-se alguns exemplos de empresas ou unidades de negócios com uso deste mecanismo.

Na Mercur, o diretor geral mencionou que a empresa decidiu retirar do mercado marcas e produtos que não fossem relacionados à solução de problemas de saúde ou educação. Não obstante a empresa reconheça que ainda não é possível adotar essa lógica para toda a cadeia de suprimentos, os gestores estão totalmente preocupados em ir mais longe apenas com inovações que sejam responsáveis. Por exemplo, a empresa tem mercados restritos (ou proibidos), conforme indicado em seu website: “A Mercur não realizará negócios e parcerias que contribuam para aprimorar as operações dos seguintes mercados e práticas: tabaco, armamentos, jogos de azar, pesticidas, bebidas alcoólicas ou que imponham trabalho infantil, forçado trabalho ou abuso de animais” (Mercur, 2021). Um exemplo concreto de saída de um cliente foi relatado pela gerente de P&D, referente a um tapete de borracha que era utilizado pela indústria do fumo – como de acordo com as políticas da empresa este é um mercado com o qual não se relacionam, foi necessário descontinuar o cliente.

Outro exemplo dado pela mesma gerente foram os produtos educacionais licenciados para crianças. Eles removeram todos esses produtos do portfólio - por exemplo, a “Borracha da Barbie” (uma imagem antiga é apresentada na Figura 13, junto com o corretivo, outro produto da mesma linha) – após uma análise cuidadosa do ambiente educacional, por meio de conversas com escolas, educadores e ONGs da área. Identificaram que esses produtos não estavam contribuindo para o processo educacional, mas sim criando situações de distração, discriminação e bullying entre as crianças, além do apelo ao consumo. A empresa também decidiu comunicar essa decisão ao público-alvo, com divulgação em mídias sociais (vide exemplo na Figura 14) e no website da empresa. Cabe destacar que os produtos licenciados possuíam rentabilidade superior à dos produtos regulares, porém não atendiam à dimensão “pessoas” do *triple bottom line*.

Figura 13 – Borracha e corretivo da Barbie (Mercur), itens da linha descontinuada
Fonte: Google Imagens (2021)

Figura 14 – Post da Mercur em sua página na rede social Facebook, explicando porque a empresa não trabalha com produtos licenciados
Fonte: Mercur (2017)

Esse mecanismo de desengajamento também foi identificado em outras organizações, mas as iniciativas eram mais específicas, não abrangiam a corporação como um todo, ou ainda envolviam o reposicionamento radical de alguma marca. Por exemplo, a Unilever estava sendo criticada por ter uma marca de desodorante (Axe ou Lynx, a depender do país) que usava uma abordagem sexista, de objetificação das mulheres e de estereotipagem do papel do homem. Um exemplo pode ser visto na propaganda "*Lynx Excite Fallen Angels*", de 2010 – uma imagem da campanha é reproduzida na Figura 15 a seguir, e a propaganda completa pode ser acessada em diversos canais de YouTube, a exemplo deste link: https://www.youtube.com/watch?v=F-_Yq6tXB1Q.

Figura 15 – Pôster da campanha “Lynx Excite Fallen Angels”, da Unilever
Fonte: Google Imagens (2021)

A marca sofreu um forte reposicionamento a partir de 2015, com o lançamento da campanha “*Find Your Magic*”, celebrando homens de diferentes perfis, sexualidades e culturas, estimulando-os a construir sua confiança (sua mágica) sobre o que eles são de verdade, sem a necessidade de se passarem por, ou se compararem com, outros homens. Na sequência foram lançadas outras campanhas, como “Make Beats / Love, not War”, “Lynx Black Presents”, “Men in Progress”. Uma ilustração é apresentada na Figura 16 a seguir, e o vídeo da campanha “*Find Your Magic*” pode ser acessado em https://www.youtube.com/watch?v=LZ4KNrCkDH0.

Figura 16 – Campanha Axe “Find Your Magic”, da Unilever
Fonte: Google Imagens (2021)

4.5.2 Identificação e alinhamentos constantes

No caso da identificação, o mecanismo está relacionado a situações em que a inovação responsável está associada à identidade da empresa (podendo ser nova, construída a partir de mudanças internas ou resultante do uso do mecanismo de ressignificação, mencionado na configuração de aprendizagem). Diferentemente dos mecanismos anteriores, o mecanismo de identificação tenta conectar o desempenho das inovações responsáveis como uma parte fundamental da identidade da empresa, do seu “DNA”, conforme mencionado pelo CEO da Mercur. Embora a ressignificação também possa envolver aspectos relacionados à identidade (eventos passados), a identificação tem mais aspectos de orientação presentes e futuros (quem somos, o que estamos fazendo, o que faremos no futuro). O CEO da Mercur, por exemplo, levantou questões como “A quem estamos servindo? Por que essa empresa existe? Com que propósito?". No site da empresa também consta que eles buscam “o desenvolvimento aberto de produtos, serviços e relacionamentos que tenham valor para as pessoas e seus grupos e se refugiem nas aspirações da sociedade por um mundo melhor” (Mercur, 2021).

As ambiguidades e separações são menos toleradas neste momento, e isso não se aplica apenas aos produtos e serviços comercializados, mas muito além, a todas as outras decisões da empresa. Durante as entrevistas ficou claro que as ações e exemplos relatados, e relacionados ao mecanismo de identificação, iam além das inovações responsáveis apenas para produtos e marcas. Os entrevistados relataram ações de gestão de pessoas (decisões salariais, sistema de hierarquia), importação / exportação, decisões sobre quem participa de cada reunião, cadeia de suprimentos, conexão com *stakeholders*, entre outros, para além, claro, das decisões relacionadas a marketing, inovação e sustentabilidade, que era o foco do roteiro semiestruturado das entrevistas. Notou-se, assim, que nesta configuração, e por meio do mecanismo de identificação, a empresa passa por uma transformação responsável em sua estrutura, departamentos e consequentemente em suas decisões.

Por exemplo, a Mercur reduziu drasticamente suas importações, fechou sua subsidiária em Miami e limitou suas exportações aos países mais próximos, como Uruguai, Argentina e Paraguai, visando tanto uma redução da pegada de carbono (dimensão planeta) quanto uma valorização do mercado local (dimensão pessoas). Em outra frente, o CEO explicou que não é possível se tornar mais responsável, como empresa, se as

pessoas que lá trabalham não tiverem um espaço mais igual para se expressar e o consequente poder de decisão. Por isso, decidiram mudar a estrutura organizacional (organograma) para um modelo mais horizontal, com menos níveis hierárquicos. Também desmontaram as unidades de negócios, após perceberem que as mesmas competiam pelos mesmos recursos de forma não saudável. Assim, transformaram as decisões em um processo mais colegiado, onde pessoas de diferentes áreas e níveis podem intervir e ter voz. A empresa também entende que a desigualdade social advém das grandes disparidades salariais (entre o menor e o maior salário dentro da empresa), e portanto, para reduzir essa diferença, são aplicados percentuais de reajuste anualmente de acordo com os valores das faixas salariais, sendo que quem recebe o salário até o valor estipulado como “ponto de corte” ganha um percentual maior de reajuste, e quem recebe salário nominal superior a esse “ponto de corte” recebe um reajuste um pouco menor. Desta forma, com o tempo, as disparidades salariais serão reduzidas e, como consequência, a desigualdade social diminuirá.

Outra descoberta importante nesta configuração foi o fato de que nela a área de sustentabilidade da empresa não existe, ou pelo menos não é estruturada de forma separada, como observado nas configurações anteriores. Isso foi observado no caso de Mãe Terra e também na Mercur. Conforme explica o CEO da Mercur, não há razão para uma área separada, pois todas as áreas já estão preocupadas e tomando decisões responsáveis com a sociedade e o planeta. A empresa também não faz um “relatório de sustentabilidade”, nos termos mais usuais.

> A gente não tem, exatamente, um relatório de sustentabilidade, nós não chegamos a fazer relatório de sustentabilidade, porque a gente acredita, nós temos várias o que nós chamamos aqui de... de direcionamentos. Direcionamentos são algumas metas que nós impusemos há 10 anos atrás e essas metas são acompanhadas o ano inteiro. Tem ali insumos renováveis, diminuir importações, a pegada de gás do efeito estufa, são vários indicadores que são acompanhados pelo grupo de acionistas e por toda a empresa. Toda empresa acompanha esses indicadores durante todo o ano.
> (CEO da Mercur)

Apesar disso, a empresa ainda possui um “gestor de impacto”, cuja função é identificar e analisar os diferentes impactos gerados pela empresa (pegada de carbono, uso de materiais renováveis, conexões com a economia circular [logística reversa], desenvolvimento de fornecedores locais, contribuições para os setores de saúde ou educação, entre outros). No entanto, cabe a todos os funcionários, em suas diversas funções e níveis, questionarem sempre se as decisões que estão sendo tomadas atendem ao *triple bottom line*, ou seja, se com aquela decisão, a empresa segue com seu propósito de ser cada vez mais responsável.

Nota-se que as empresas nesta configuração estão constantemente repensando seu papel, a razão de sua existência, e cada decisão leva em consideração como seus resultados irão beneficiar a sociedade e o planeta. Nesta fase a empresa, como um todo, preocupa-se em ajudar a resolver os problemas sociais, aumentando assim o seu impacto positivo, e não apenas mitigando seus próprios impactos negativos no ambiente.

4.5.3 Colaboração e compartilhamento de conhecimento

O último mecanismo da configuração “transformação” é a colaboração, que pode ser via compartilhamento de conhecimento ou ainda pela cocriação de valor. Por meio deste mecanismo, a empresa reconhece que, para resolver problemas sociais, será necessário mais do que seu próprio esforço. É preciso ter mais pessoas e empresas a bordo, com o mesmo engajamento. Implica também respeitar o conhecimento da relação que cada um tem com os diversos atores, de forma mais equilibrada.

Um exemplo ilustrativo pode ser encontrado no website da Mercur, em que afirmam: “Abrimos espaços constantes para trocas de conhecimento, em variados contextos sociais, para ouvir as pessoas e entender o que realmente ajuda elas a viverem melhor” (Mercur, 2021). Outro exemplo, mais concreto, é o compartilhamento das experiências da Mercur sobre como se deu seu processo de transformação responsável, por meio do livro “Narrativas de Mercur”, já mencionado anteriormente, onde são relatadas todas as etapas, discussões, aprendizados e principais barreiras enfrentadas pela organização, para que outras empresas e pessoas possam se inspirar, aprender e adaptar o que é interessante para cada caso particular. Outro exemplo interessante foi o apoio à criação e desenvolvimento do selo “Origens Brasil”, uma iniciativa da ONG Imaflora, que visa contribuir para a manutenção e valorização do patrimônio dos territórios e da diversidade

socioambiental das populações tradicionais e indígenas (povos originários), por meio do fortalecimento das cadeias de valor e da governança associada. A iniciativa foi desenvolvida pelo Imaflora em parceria com outras entidades e empresas (compradoras) de matéria-prima da floresta amazônica. Nela, as relações comerciais devem ser regidas por contratos baseados em negociações equilibradas e simétricas, que valorizem o modo de vida tradicional e a proteção dos territórios indígenas. Na avaliação de 2018 da empresa (como compradora), o Imaflora informou que a Mercur cumpria os princípios do projeto, tais como: diálogo entre as partes na negociação, transparência no acesso às informações, respeito ao estilo de vida da população, busca por soluções conjuntas, transferência de tecnologia e preços justos.

Esse mesmo mecanismo de colaboração e compartilhamento de conhecimento sobre como se tornar mais responsável também foi encontrado em uma iniciativa da AB InBev, denominada “Saveh”, sigla para “Sistema de Autoavaliação da Eficiência Hídrica”. É uma plataforma por meio da qual a empresa compartilha seu sistema de gestão de água (que reduziu o consumo de água em mais de 50% nos últimos 20 anos) com outras empresas. A partir da realização de um autodiagnóstico, a ferramenta gera um plano de ação personalizado para cada empresa, buscando aumentar a eficiência e reduzir o desperdício. A plataforma foi concebida em conjunto com a ONG Fundação Avina, e tem como principal objetivo ajudar pequenas e médias empresas a reduzir o consumo de água, tornando-se mais eficientes e contribuindo para o pilar ambiental.

Como exemplo de cocriação, pode-se citar o caso da Mercur, que possui um espaço de aprendizagem para desenvolvimento de novos produtos (uma imagem do espaço pode ser vista na Figura 17). Como afirma a gestora de inovação, a empresa atualmente já não sabe mais desenvolver novos produtos sem que haja o envolvimento de diversos atores, internos e externos à organização. No caso da bolsa térmica natural, houve a combinação da “experiência de usuários, os conhecimentos de profissionais da saúde e do design com as competências da indústria e de públicos conectados ao nosso propósito” (Mercur, 2021). No processo de cocriação da bolsa, o grupo de diferentes atores ajudou a empresa a contemplar diversos aspectos sustentáveis, como o uso de algodão orgânico, geração de renda local, uso da agroecologia (sem componentes químicos, agrotóxicos ou pesticidas), e uso do caroço da juçara (um subproduto da extração da polpa do açaí). A empresa produziu 5 vídeos sobre o processo de cocriação

deste produto – o quinto vídeo, mais focado em cocriação, pode ser visto neste link: https://www.youtube.com/watch?v=9FVg1NTuL9E&feature=emb_logo.

Figura 17 – Espaço de aprendizagem da Mercur.
Fonte: Mercur (2021)

Por fim, mais um exemplo de processo colaborativo impulsionado pela Mercur é a chamada “Conta Solidária”, em que os consumidores podem optar por pagar um adicional de 10% ou 20% na compra de produtos pelo site (um exemplo é apresentado na Figura 18), que vai para um fundo para gerar desconto para pessoas que não conseguem pagar o valor cheio dos produtos. Segundo o website da Mercur (2021) “a ideia é que mais pessoas possam ter acesso aos produtos, formando uma rede de colaboração e relacionamento”.

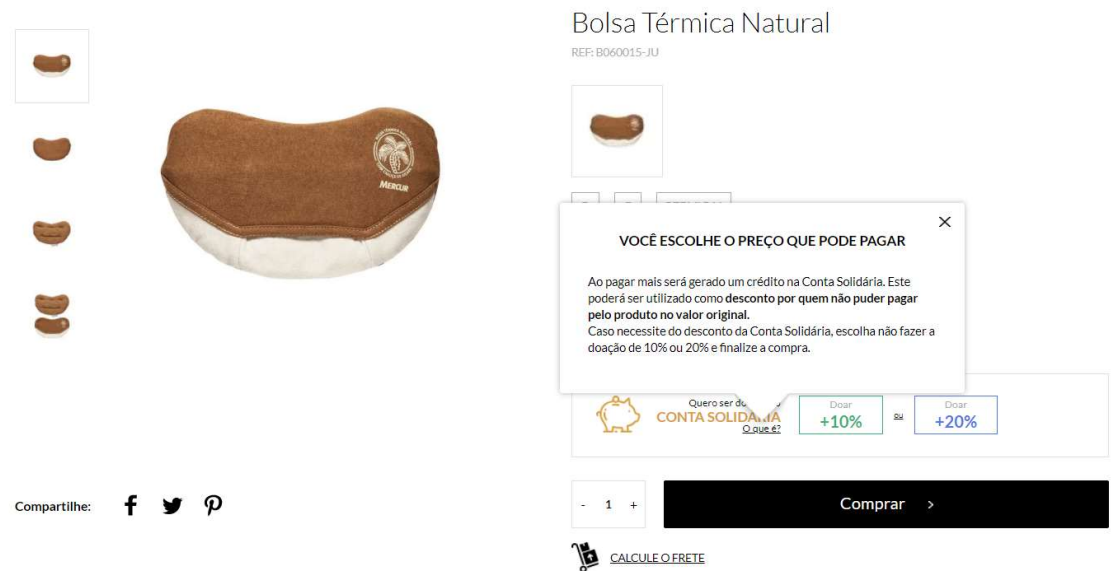

Figura 18 – Conta Solidária da Mercur, para compras online
Fonte: Mercur (2021)

4.5.4 Educomunicação e a singularidade da Mercur

A Mercur é bastante singular (considerada um tipo polar, conforme explica Eisenhardt, 1989) quando se trata de promover sua forma responsável de fazer negócios, ou seja, na forma de comunicá-la ao mercado. Quanto mais a empresa aprende sobre sustentabilidade, mais reconhece o longo caminho a percorrer e menos se sente confortável em vender para o mercado a imagem de uma empresa forte e responsável. Nesse sentido, o diretor geral relatou que a empresa não tenta convencer os consumidores de que o produto é "100% sustentável", pois sempre há algo no produto que pode ser melhorado nessa direção e também, como afirma o CEO, eles querem que o consumidor chegue à conclusão de que seu produto é a melhor solução para seu problema, sem usar “estratégias de empurrar” para vender o produto.

> A gente não precisa mais se preocupar em enganar as pessoas, tentando convencê-las de que elas precisam comprar o seu produto porque ele é melhor do que o concorrente. Essa é uma opinião minha, pode ser que o usuário não tenha essa percepção do meu produto.
> (CEO da Mercur)

Ou ainda, como disse o Diretor Geral, “até que ponto a sustentabilidade tem que ser vista como uma bandeira de marketing para que o seu produto venda mais?”. Outro exemplo pode ser visto na fala sobre o selo Origens Brasil, reproduzida a seguir.

> Não utilizamos o selo, todo o conceito do selo, para comercialização desse produto junto aos nossos clientes. Nós falamos, nós fazemos aprendizagens, nós comunicamos sobre o projeto, nós falamos sobre o selo Origens Brasil, mas nós não utilizamos em nossos produtos, nem tampouco na nossa comunicação.
> (Diretor Geral da Mercur)

Além disso, seu conteúdo é produzido com o apoio de diversos profissionais da educação e saúde. Eles priorizam a construção de conteúdo de forma crítica e aprofundada, e não fazem uso de comunicações que visam chamar a atenção apenas para o clique do usuário ou que estimulem uma compra desnecessária. Conforme consta no livro Narrativas Mercur (2017, p. 140) “A dificuldade sempre foi a de não conseguir pensar a sustentabilidade como algo de natureza pública e que vem antes dos interesses econômicos públicos e/ou privados. Pensar sustentabilidade como uma inovação que não necessariamente se vende, era o que havia de mais radical em toda essa mudança”. Um exemplo dessa comunicação é a celebração dos 10 anos do projeto Borracha Nativa (Figura 19), que consta na homepage do website da Mercur. Ao clicar no banner, o usuário é levado a uma página (link para a página: https://www.mercur.com.br/noticias/borracha-nativa-projeto-completa-10-anos-levando-desenvolvimento-economico-aliado-a-conservacao-da-floresta-amazonica/) onde se conta mais sobre esta iniciativa, os grupos comunitários e os parceiros envolvidos, e os produtos que levam tal insumo em sua produção. No entanto, não há nenhum link ou comunicação estimulando diretamente o usuário a adquirir o produto da empresa.

Figura 19 – Banner de celebração dos 10 anos do Projeto Borracha Nativa, da Mercur
Fonte: Mercur (2021)

Em sua comunicação, a Mercur evita ainda o estímulo ao consumo por impulso, e o consequente consumismo. Um exemplo ocorreu no momento da decisão de saída da empresa do mercado de produtos licenciados (detalhado anteriormente, no mecanismo de Desengajamento, com exemplo da linha de produtos com uso da Barbie).

> Esta decisão levou em consideração, além da preocupação com o impacto ambiental, a oportunidade de reduzir as emissões de gases do efeito estufa, sobretudo porque esse tipo de produto estimula um tipo de consumo por impulso e um consumismo que não se alinhavam com o posicionamento da empresa. Não havia, também, a demonstração de um desejo de contribuir para melhorar a educação de crianças e jovens.
> Strussmann et al. (2017, p. 134)

O foco da empresa, portanto, é a “educomunicação”, trabalhando a comunicação e a educação juntas, ou seja, uma comunicação que dialoga e instiga a reflexão, a aprendizagem e a reaprendizagem.

> A gente acredita muito em um processo de comunicação através da educação. A gente, aqui na Mercur, trabalha bastante com educação focada na comunicação e a comunicação na educação. Nós acreditamos

> que tudo que a gente comunica pode servir para educar e toda forma de educação precisa de uma comunicação adequada.
> (CEO da Mercur)

Outro exemplo é a trajetória percorrida pela empresa até chegar à eliminação da comunicação mercadológica dirigida à criança, como pode ser visto na Figura 20 a seguir. Conforme comunicado que consta em seu website, a empresa fez um compromisso público com esta questão.

> A Mercur assinou, junto com o Instituto Alana, um compromisso público pelo fim do direcionamento de publicidade e comunicação mercadológica à criança. Ainda que a empresa não direcione esse tipo de comunicação para o público infantil desde 2010, a assinatura representa um comprometimento perante a sociedade de assegurar e garantir a proteção dos direitos da criança.
> (Mercur, 2021).

Indo além, a Mercur criou o guia “Jeito Mercur de se relacionar com o Público Infantil”, dando transparência ao mercado sobre “as situações em que a empresa se relaciona com esse público e como se dá esse contato” (Mercur, 2020, p. 3).

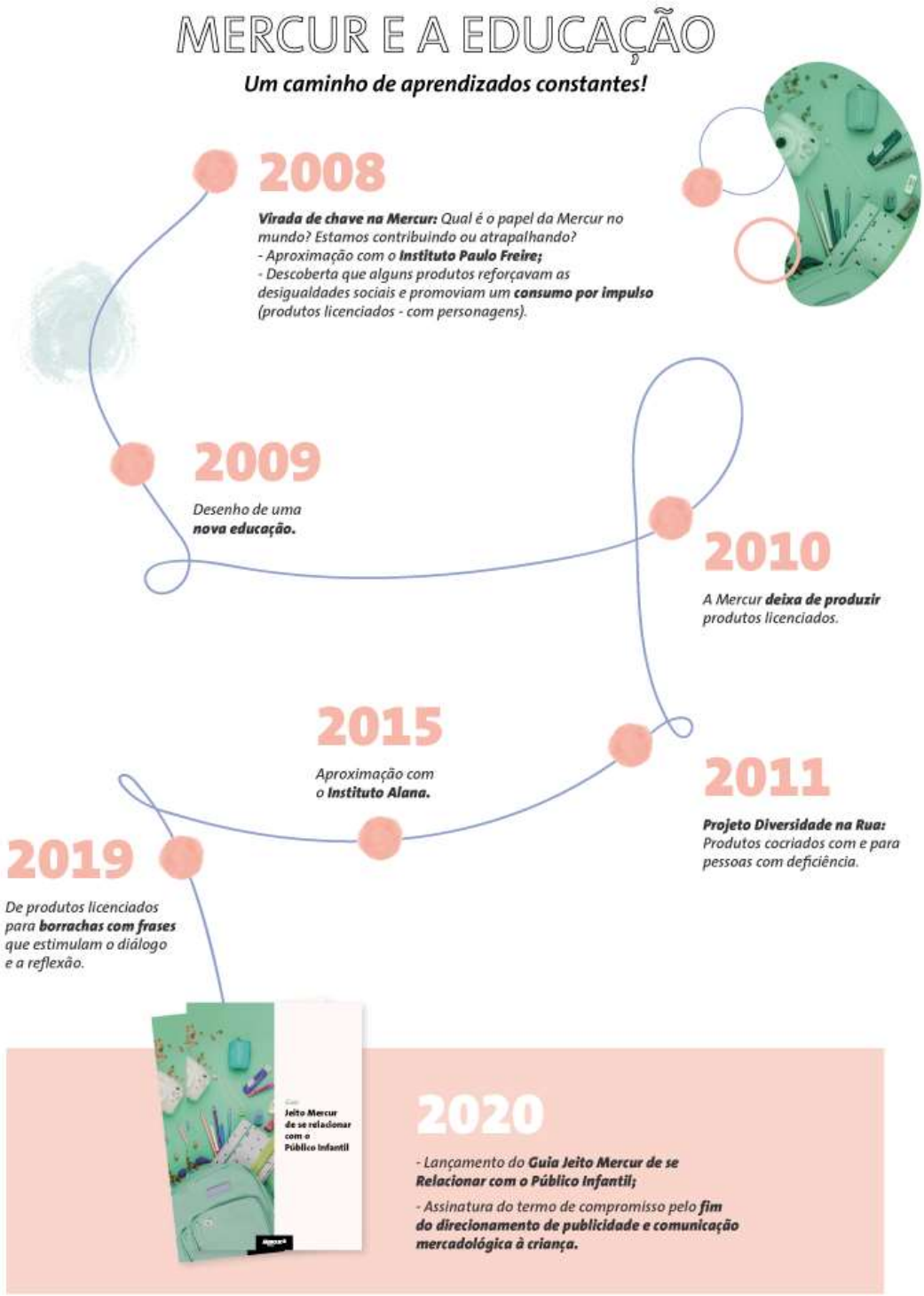

Figura 20 – Caminhada da Mercur em relação a produtos relacionados à educação, e a comunicação mercadológica dirigida a crianças
Fonte: Mercur (2021)

Estes aspectos ficam evidentes ao analisar seus materiais e estratégias de comunicação.

Há *press releases*, cartazes, lojas expositoras e um forte relacionamento com clientes

varejistas que comercializam seus produtos (farmácias, papelarias). Mas não há investimento em propaganda em rádio e TV visando especificamente o consumidor final. Nas redes sociais, seus perfis no Facebook e Instagram trazem informações sobre as pessoas que trabalham na empresa, sua forma de fazer negócios, alguns posts com informações sobre alguns produtos e alguns poucos posts promovendo-os. Seus vídeos no YouTube são mais informativos do que persuasivos, onde explicam como os produtos funcionam e do que são feitos. Por fim, conforme explicado pela gerente de marketing da Mercur, a empresa decidiu não participar de feiras de negócios para divulgação de seus produtos, por entender que os recursos podem ser mais bem aproveitados para construir relacionamentos com clientes em regiões mais distantes dos principais centros urbanos.

A riqueza de detalhes adquirida por meio dos casos analisados neste estudo permitiu a identificação de quatro configurações distintas, porém co-evolutivas, no tocante às inovações sustentáveis. Ademais, os mecanismos presentes auxiliam a compreensão de como as empresas em cada configuração, e como podem co-evoluir de uma para outra, ou ainda co-existir em diferentes configurações, com diferentes unidades de negócio. Não é o intuito deste estudo alocar as empresas analisadas em cada uma das configurações identificadas, mas sim estudar as diferentes formas de se inovar com responsabilidade e dentro dos preceitos da sustentabilidade, utilizadas por diferentes empresas. E neste processo de análises, foram identificadas as quatro configurações anteriormente descritas.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O principal insight da análise dos casos é que as empresas podem desenvolver suas capacidades em uma perspectiva co-evolucionária a fim de realizar inovações responsáveis por meio de diferentes configurações. As pesquisas anteriores oferecem um conjunto de abordagens (valor compartilhado, economia circular ou regenerativa, valor social, ecodesign) que ainda não estavam conectados com a transformação das capacidades organizacionais. Assim, complementando estudos anteriores de como as empresas podem usar seus recursos para a busca de soluções para problemas sociais (Stephan et al., 2016), os resultados da presente pesquisa indicam como as empresas vêm transformando suas capacidades para desenvolver inovações responsáveis.

Estudos anteriores também não ofereceram uma compreensão mais holística sobre como as empresas desenvolvem suas capacidades em uma perspectiva co-evolutiva. Ao fazê-lo, este estudo propõe a noção de inovação responsável ao conectar a capacidade de inovação com diferentes configurações, que por sua vez possuem características distintas. Também foram identificados mecanismos críticos que são fundamentais para explicar de forma dinâmica como as empresas mudam suas capacidades ao longo do tempo, especificamente entre diferentes configurações.

5.1 As quatro configurações da inovação responsável

A primeira contribuição fundamental desta pesquisa são as configurações. A despeito da mitigação na **configuração de aprendizagem** se referir à noção de "redução do dano" ou "redução do impacto negativo", já presente na literatura (Voegtlin & Scherer, 2017), a análise feita neste estudo emergente adiciona a noção de inovação responsável, fazendo assim uma ponte com as capacidades necessárias para a transformação. O foco na eficiência de produção e da cadeia de suprimentos, reduzindo as emissões de carbono e tendo uma lista de critérios de sustentabilidade parecem ser os primeiros passos da inovação responsável nas empresas. Essas características se assemelham à fase 1.0 do modelo de Dyllick e Rost (2017), em que as empresas têm maior foco na redução do impacto negativo e maior ênfase no pilar econômico (quando comparado aos pilares ambiental e social). Mas mesmo na configuração de aprendizagem, a inovação só

encontrará espaço para operar se a alta administração estiver envolvida e ajudar a abrir espaço e estimular os gerentes (os campeões sociais) a apresentarem algumas ideias de inovação responsáveis. Nessa abordagem, alguma ambidestria (por exemplo, via criação de espaços protegidos) é necessária para realizar essas inovações responsáveis. AB InBev, Unilever e Natura relataram que esses projetos pilotos foram de fundamental importância para iniciar a transformação das inovações responsáveis.

Já a **configuração de equilíbrio** possui elementos da fase 2.0 do modelo de Dyllick e Rost (2017), no sentido da busca das empresas pelo desenvolvimento de “produtos bons”, ao invés de serem apenas “produtos melhores”. Também nesta fase, os autores (2017) apontam um maior equilíbrio entre os pilares econômico, social e ambiental. Um aspecto que ficou evidente na presente pesquisa foi que o uso de uma abordagem de ambidestria pode não ser suficiente se a empresa não ativar alguns outros mecanismos específicos. Uma importante contribuição deste estudo foi a identificação do papel dos espaços protegidos e do auxílio de atores externos, mostrando sua importância para o aprendizado e desenvolvimento de novas rotinas e heurísticas. Além disso, há o desejo das empresas em alavancar sua reputação promovendo suas inovações responsáveis aos consumidores finais, e elas entendem que isso deve ser feito de forma transparente e responsável, uma vez que o público está preocupado com a consistência da empresa ao longo do tempo, incluindo uma visão sobre seu portfólio de produtos.

As duas últimas configurações abarcam elementos da fase 3.0 proposta por Dyllick e Rost (2017), em que as organizações procuram entregar um valor social atrelado à oferta da empresa, pensando em suas inovações de “fora para dentro”, e não mais de “dentro para fora”. Enquanto as duas primeiras configurações estão mais focadas na sustentabilidade do produto, as duas configurações seguintes focam na sustentabilidade para o mundo, em que o papel das empresas em tornar nosso mundo um lugar mais sustentável está no centro de suas estratégias (Dyllick & Rost, 2017). Este aspecto é visto de forma mais robusta na última configuração (transformação), mas também pode ser notada na terceira configuração proposta (incorporação). Além disso, tais configurações avançam o conhecimento para uma nova perspectiva. Um dos aspectos mais difíceis do uso de capacidades dinâmicas ou estratégias de ambidestria é como e quando mudar o *mainstream* (O'Connor et al., 2018). Eggers e Park (2018) explicaram que a adaptação do *mainstream* é um processo gerencial e comportamental complexo.

Neste sentido, as descobertas desta pesquisa contribuem ao sugerir como inovações responsáveis podem ser realizadas pelo *mainstream*, mudando as rotinas no processo de inovação. O uso dos mecanismos associados às duas últimas configurações (reconfiguração, poder de veto, desengajamento, identificação, colaboração e compartilhamento de conhecimento), que serão mais bem explorados no tópico 5.2 do presente estudo, foram fundamentais para que as empresas incorporassem as inovações sustentáveis no seu *mainstream* e transformassem seus negócios, contribuindo para um mundo mais sustentável.

Na **configuração de incorporação** há um aumento da importância da sustentabilidade para toda a empresa, integrando seu departamento ou especialista no processo de decisão tanto de marketing quanto de inovação, desde as mais básicas até as mais complexas, inclusive dando à sustentabilidade um “poder de veto”. Nessa configuração, as empresas atingiram um patamar de maturidade que lhes permitiu incorporar inovações responsáveis no *mainstream*, via adoção de novas rotinas. Uma delas é integrar a área de sustentabilidade em reuniões periódicas com as áreas de marketing e / ou inovação, quando discutem o lançamento de novos produtos ou a transformação do portfólio de produtos existente. Também é notável que as preocupações com questões de sustentabilidade estão embutidas nas decisões de diferentes departamentos (marketing, inovação, suprimentos), mesmo quando um especialista ou gerente de sustentabilidade não está presente. Estas rotinas foram identificadas de forma mais intensa na Natura, e a preocupação com a integração da sustentabilidade no negócio como um todo, também na Mercur.

E, por último, na **configuração de transformação**, as empresas indicam problemas sociais claros que desejam resolver por meio de seus negócios, de modo que removem de seu portfólio produtos sem um propósito responsável, que não estejam ligados à sua missão, mesmo que esses produtos sejam lucrativos. No decorrer de seus negócios, alicerçada no propósito responsável, a empresa entende ser sua a responsabilidade de deixar o mundo em um estado melhor do que o encontrado. Mais importante, nesta configuração a empresa está constantemente questionando sua própria razão de existir e o que faltaria à sociedade se a empresa não existisse mais - e assim eles focam sua missão nesta lacuna. Esta configuração está bastante alinhada com a proposta do Sistema B (*B-Corps*), e também com as ideias apontadas por Raworth (2017, p.198), em

seu capítulo 6, em que trata de empresas que foram criadas para regenerar o planeta e a sociedade, em que afirma que “o negócio dos negócios é contribuir para um mundo próspero” – frase esta que é uma clara crítica (e uma proposta de evolução) em relação ao pensamento de Friedman (1970), que afirmou que a única “responsabilidade social” de uma empresa era a busca incessante pelo lucro, desde que dentro das “regras do jogo”, ou seja, dentro da lei (ao mesmo autor é atribuída a famosa frase “*the business of business is business*”). Em relação aos casos analisados, a Figura 21 ilustra claramente este contraponto da Mercur, que está alinhado à proposta de Raworth (2017).

Figura 21 – Primeira página da entrevista do CEO da Mercur para a revista Isto É Dinheiro
Fonte: Meneguetti (2019)

A visão ampliada do papel das empresas na sociedade, que passa a ser discutido internamente pelas organizações na configuração de transformação, vai ao encontro das ideias apontadas por Abramovay (2016), ao discutir as ideias de Hans Jonas, um dos mais importantes pensadores do século XX. Segundo o autor (2016, p. 170), “a

civilização tecnológica exige uma nova ética em que a natureza seja tratada não como objeto pronto a receber a intervenção social, mas como sujeito da condição básica da existência social, isto é, da própria vida".

Essas quatro configurações também podem oferecer um roteiro sobre como as empresas podem desenvolver suas capacidades para realizar inovações responsáveis e, portanto, passar por um processo de transformação responsável. Embora não se trate de uma sequência estrita de etapas a serem seguidas, foi possível identificar que a transformação responsável estava mais embutida na última configuração, daí a razão de denominá-la de "transformação", quando comparado à configuração "aprendizagem", por exemplo. Além disso, nas duas primeiras configurações há uma preocupação maior com as questões ambientais, enquanto as duas últimas - e principalmente a da transformação - são mais focadas nos problemas sociais, conectando-se com a visão de Dyllick e Rost (2017), de que uma visão de desenvolvimento sustentável deve incluir também a importância do bem-estar social como parte integrante do bem-estar planetário. A erradicação da pobreza e o alcance da justiça social estão intimamente ligados à garantia da estabilidade e renovação ecológica.

5.2 Inovação responsável: mecanismos para desenvolver rotinas e aplicá-las

A segunda contribuição fundamental deste trabalho foi a identificação dos mecanismos de desenvolvimento de rotinas, criando-as e transformando as capacidades. Felin et al. (2015) sugerem que a pesquisa sobre mecanismos é um aspecto fundamental para a compreensão da natureza multinível do desempenho. Na estrutura emergente deste estudo, esses mecanismos, apresentados na Tabela 5, oferecem uma visão sobre as diferentes configurações e seu processo co-evolutivo.

Mecanismo	Descrição	Configuração
Eficiência	Foco principal na produção e sua cadeia de suprimentos, reduzindo o uso de água, energia e diminuindo as emissões de carbono.	Aprendizagem

Ressignificação	Processo cognitivo para dar sentido à história, capacidades e outros aspectos da empresa, a fim de mostrar que as inovações responsáveis estão presentes e são comuns ao longo da história da empresa.	
Espaços protegidos	Visto que as iniciativas responsáveis ainda são frágeis e precisam amadurecer, elas precisam ser separadas do *mainstream*. Isso é importante para definir novas heurísticas e modelos mentais.	Equilíbrio
Atores externos	O reconhecimento de que as empresas não podem ter todo o conhecimento necessário para atuar de forma mais responsável, e que, portanto, é necessária a ajuda de atores externos (consultores, universidades, especialistas, ONGs) para o processo de transformação responsável.	
Familiaridade	À medida que as tensões entre as inovações responsáveis e o *mainstream* aumentaram ao longo do tempo, esse mecanismo ajuda ao mostrar que a novidade (novos projetos) contém diferentes elementos presentes no *mainstream*.	
Reconfiguração	Quando as inovações responsáveis são executadas no *mainstream*, mesmo que os gerentes reconheçam que nem todas as inovações aderem a tais categorias.	Incoporação
Poder de veto	A sustentabilidade ajuda a embasar as decisões de diferentes departamentos e tem o mesmo “poder” de decisão que o marketing e as finanças no processo de inovação.	
Desengajamento	Tomar a decisão de sair de mercados não relacionados à noção responsável de inovação, cancelar projetos em andamento ou não selecionar aqueles não relacionados a inovações responsáveis,	Transformação

	mesmo que seu Valor Presente Líquido seja positivo.	
Identificação	A inovação responsável está associada à identidade da empresa. Este mecanismo conecta o desempenho de inovações responsáveis como uma parte fundamental da identidade da empresa.	
Colaboração e compartilhamento de conhecimento	Para resolver problemas sociais, será necessário um esforço conjunto da empresa. É preciso ter mais pessoas e empresas a bordo, com o mesmo engajamento. Implica também respeitar o conhecimento oriundo da relação com os diversos atores, de forma equilibrada.	

Tabela 5 - Mecanismos identificados nas diferentes configurações

Na configuração de aprendizagem, dois mecanismos se destacaram em nossa pesquisa. O primeiro é o aumento da eficiência, com foco principal na cadeia produtiva e de abastecimento, reduzindo o uso de água, energia e diminuindo as emissões de carbono. O segundo é a ressignificação, que se baseia no nível individual (modelo mental, heurísticas), no nível da organização (cultura, história, histórias) e no nível da rotina (identificando como algumas rotinas também estão relacionadas à inovação responsável). A literatura de longa data sobre mudança organizacional e inovação radical indica as dificuldades das empresas em integrar novidades no negócio principal e a necessidade de reduzir as incertezas até que o *mainstream* possa estar envolvido (O'Connor et al., 2018; Teece, 2007). A estrutura emergente desta pesquisa apresenta uma compreensão alternativa. Por exemplo, os gerentes podem usar o mecanismo de ressignificação nos estágios iniciais para começar a construir conexões entre o espaço protegido e outras áreas organizacionais. O uso do mecanismo também depende do *sensemaking* individual e organizacional (Maitlis & Sonenshein, 2010) e da mudança dos modelos mentais (Rafaelli et al., 2019). Nesse sentido, o conceito de *framing* é amplamente empregado em diferentes literaturas, com finalidades distintas (Filmore & Atkins, 1992; Giorgi, 2017; Rafaelli et al., 2019). Para incorporar uma nova rotina, mudar ou substituir as capacidades atuais, os gerentes tentam criar um ambiente mais favorável, ressignificando o passado da empresa, eventos ou produtos históricos ou simbólicos e, em alguns casos, ressignificando as capacidades atuais. De fato, alguns

enquadramentos podem ser empregados como filtros (Lamont & Small, 2008) em situações em que os atores buscam moldar a percepção (pensamento) e influenciar outros atores (Jones, Livne-Tarandach, & Balachandra, 2010).

Usar apenas a eficiência e ressignificação não é o suficiente para levar a empresa a alcançar a segunda configuração (equilíbrio). A análise dos casos sugere que os gerentes podem usar (e de fato usam) espaços protegidos. Como as iniciativas responsáveis ainda são frágeis e precisam amadurecer, elas precisam ser separadas do *mainstream* e, portanto, esse mecanismo é importante para definir novas rotinas, heurísticas e modelos mentais dentro da empresa. Isso também é importante para aumentar a percepção, por meio dos diferentes atores organizacionais, de que essas inovações responsáveis podem ser desenvolvidas e até integradas no portfólio de inovação principal.

Outro mecanismo usado por todas as empresas nesta configuração é a ajuda de atores externos. Adams et al. (2016) destacam que a colaboração com atores externos é essencial para a adaptação de processos para responder à sustentabilidade. A empresa reconhece que não pode ter todo o conhecimento necessário para atuar de forma mais responsável, portanto, a ajuda de atores externos (consultores, universidades, especialistas, ONGs) é essencial no processo de inovação responsável. É importante ressaltar que este mecanismo é reconhecido pela empresa nesta configuração, mas é utilizado também nas demais configurações, dada a sua importância.

O terceiro mecanismo é a familiaridade. Giorgi (2017) argumenta que a familiaridade é importante porque fornece uma ponte entre a novidade e uma situação ou domínio desconhecido. A familiaridade vai além da comunicação ou desenvolvimento de histórias de sucesso sobre as inovações responsáveis. Se os atores não passarem a usar rotinas mais relacionadas a inovações responsáveis, mesmo para analisar inovações mais tradicionais, eles podem não se familiarizar com o uso de *frames*, abordagens, ferramentas ou rotinas relacionadas a inovações responsáveis. Sem ter essa familiaridade com inovações responsáveis, uma empresa pode ficar paralisada na configuração de equilíbrio. A Natura fornece uma ilustração de que as unidades de negócio (do *mainstream*) tentaram ter mais rotinas relacionadas a inovações responsáveis e algumas ações pontuais. No entanto, como os espaços protegidos não

têm um canal claro para inocular mais rotinas e aumentar a familiaridade, as tensões aumentaram (entre o *mainstream* e esses projetos ou iniciativas separadas). Por isso, a empresa precisou realizar uma mudança e abraçar as inovações responsáveis no seu *mainstream*.

A configuração de incorporação clama por uma reconfiguração do *mainstream*. Uma atividade complexa consiste em inocular formal ou informalmente novas rotinas (algumas delas aprendidas com projetos responsáveis anteriores) no fluxo principal. Conforme mencionado, a inovação responsável não se limita às capacidades cognitivas (Helfat & Peteraf, 2015), mas também depende de outros tipos de capacidades (por exemplo, gerenciais). Gestores podem criar, nutrir e desenvolver novas heurísticas a partir dos projetos responsáveis e, então, transformá-los em rotinas (Eggers & Kaplan, 2013). No entanto, um aspecto crítico é como essas novas heurísticas, ou rotinas, ou ambas são incorporadas ao *mainstream* (Eggers & Park, 2018). Os achados deste estudo sugerem que os gestores podem usar os mecanismos de reconfiguração e o poder de veto da sustentabilidade. Nessa configuração, a sustentabilidade está inserida nas decisões de diferentes departamentos, tornando-se membro do processo de inovação, e tendo o mesmo “poder” de decisão que os departamentos de marketing e finanças. Como resultado, a empresa incorpora novas rotinas e as reúne no *mainstream*. Aqui, a área ou departamento de sustentabilidade de uma empresa está bem consolidada e sua importância é reconhecida na empresa.

Enquanto os espaços protegidos podem ser utilizados devido às ações de campeões sociais ou intraempreendedores sociais (como os exemplos apresentados das empresas AB InBev e Unilever), essa configuração envolve o desenvolvimento de inovações responsáveis no *mainstream*, o que, por sua vez, exige o comprometimento da diretoria da empresa. Esse estágio é o mais arriscado: se os gerentes no negócio principal não estiverem familiarizados com essas novas rotinas ou se tais rotinas foram mal integradas às rotinas existentes, as empresas podem experimentar reveses. Os atores da organização precisam entender por que, como e quando enquadrariam a inovação como algo responsável. Também reconhecem que idealmente todas as inovações devem ser responsáveis (como citado nas entrevistas na Natura), mas, naquele momento, os gestores reconheceram que nem todas as inovações eram aderentes a tais categorias,

pois o processo de transformação responsável é longo e muitos ajustes são necessários ao longo do tempo.

A evolução para a próxima configuração (transformação) exige que a empresa use deliberadamente o mecanismo de desengajamento. A noção de desengajamento está presente na inovação e na estratégia (Eggers, 2016; McGrath, 2013). Envolve não apenas a saída de alguns mercados, mas também a retirada de algumas rotinas e capacidades (como observamos no caso da Mercur e parcialmente no caso da Natura). Nesses casos, alguns processos e produtos são abandonados ou removidos do *mainstream* por não serem considerados responsáveis ou sustentáveis. Mudanças na estrutura organizacional, geração de projetos, seleção de projetos, gerenciamento de projetos, comunicação com o público, políticas de compras, práticas de cadeia de suprimentos (contratos) aconteceram mesmo que tais rotinas tenham sido bem-sucedidas no passado. Produtos foram descontinuados, ainda que apresentassem boa rentabilidade.

O desengajamento abre novos caminhos para outro mecanismo: a identificação. As tensões são reduzidas substancialmente porque nenhuma ou poucas rotinas ou capacidades de inovações responsáveis não relacionadas coexistem com outras. Como todas as inovações passaram a ser consideradas responsáveis, a existência da área de sustentabilidade parece desnecessária, pois todas as decisões dentro da empresa passam a seguir critérios responsáveis. Além disso, a empresa entende que seu papel na sociedade é como agente de mudança, por isso os novos projetos passam a estar relacionados a como ajudar na busca da solução de problemas sociais e, assim, alcançar uma sociedade melhor para se viver.

E por fim, no processo de transformação responsável, a empresa entende que, para ampliar seu potencial impacto na sociedade, é necessário um último mecanismo: a colaboração, via compartilhamento do conhecimento e cocriação de valor. Para enfrentar e resolver problemas sociais, será necessário mais do que o esforço de uma empresa. É preciso ter mais pessoas e organizações a bordo, trabalhando juntas, com o mesmo engajamento. Implica também respeitar o conhecimento oriundo da relação com os diversos atores, de forma equilibrada. Portanto, a empresa reconhece que é necessário compartilhar informações, transferir tecnologia e ajudar outras organizações - sejam

concorrentes ou parceiras no mercado - a seguir os mesmos princípios e abraçar o processo de transformação responsável.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo explora o processo de inovação responsável por meio da lente das capacidades organizacionais. Por meio de um rico estudo de caso múltiplo, é proposta uma estrutura co-evolutiva de inovação responsável usando múltiplas configurações, em direção à transformação responsável. Esta estrutura abre novos caminhos para pesquisas futuras. Em primeiro lugar, o *framework* proposto sugere que alguns mecanismos de cognição (alguns exemplos são "ressignificação", "familiaridade", "reconfiguração", "desengajamento" e "identificação") são fundamentais para apoiar a transformação das capacidades. Em estudos futuros, os estudiosos podem explorar o impacto de tais mecanismos na capacidade das empresas de realizar inovações responsáveis de forma sistemática. Além disso, os acadêmicos podem explorar se tais mecanismos são importantes para outros ambientes (por exemplo, transformação digital, serviços e ONGs), uma vez que todos os casos do presente estudo estão limitados ao setor de bens de consumo.

Esta estrutura propõe ainda que a transformação ocorre em diferentes configurações, de forma co-evolutiva, que foram denominadas de (i) aprendizagem, em que os projetos-piloto são incubados, (ii) equilíbrio, com o uso de espaços protegidos e o aparecimento de inovações sustentáveis em alguns produtos do *mainstream*, (iii) incorporação, quando a sustentabilidade pauta as decisões de inovação e marketing, e (iv) transformação, em que as inovações responsáveis já são parte da identidade da empresa, na busca de soluções para problemas sociais. Tal proposta se conecta com o modelo de Dyllick e Rost (2017). As duas primeiras configurações conversam e complementam as fases 1.0 e 2.0, com estratégias de sustentabilidade mais focadas no produto. Ao estudar a fase 3.0 e compará-la aos casos analisados, foram identificados características e mecanismos distintos, que se desdobraram em duas configurações (incorporação e transformação), com estratégias de sustentabilidade voltadas para a busca de soluções que visam melhorar o planeta e a sociedade. A última configuração, de transformação, também pode ser conectada com a última etapa da proposta de Raworth (2017), de empresas criadas para regenerar o planeta e a sociedade. Indo além, é possível conectar as preocupações das organizações nesta configuração com o princípio da responsabilidade, que preconiza não a redução das incertezas, mas sim as bases éticas

da tomada de decisão nas intervenções humanas derivadas da ciência e da tecnologia (Abramovay, 2016).

Outro aspecto importante deste *framework* é a conexão com a literatura de inovação. A inovação responsável não se limita à transformação das capacidades de inovação. Outra oportunidade fundamental para um estudo mais aprofundado é investigar o design e a transformação de modelos de negócios, em modelos de negócios responsáveis. Claramente, também existem pontes com outros tipos de modelos de negócios (negócios circulares, negócios sustentáveis, negócios sociais), a fim de identificar pontos em comum, diferenças e oportunidades para pesquisas futuras. Aqui também não foi abordado o problema da governança e da responsabilidade social corporativa na transformação responsável. Esta estrutura fornece algumas pistas de que a governança pode desempenhar um papel importante na inovação responsável (foi mencionado, por exemplo, o problema da falta de direcionamento da transformação responsável). Apesar de ter sido mencionado que alguns aspectos do "valor compartilhado" e da "economia circular" fazem parte de uma transformação mais profunda das empresas, entende-se que mais pesquisas são necessárias para esclarecer a relação entre inovações responsáveis e esses construtos.

Uma vez que o foco aqui estava na inovação responsável, no desenvolvimento de novos produtos e em como os portfólios de produtos mudam ao longo do tempo, pesquisas adicionais podem explorar com maior profundidade seu impacto em outras atividades de marketing (por exemplo, segmentação, posicionamento, preços, canais, comunicação) - embora tenham sido exploradas algumas de suas implicações, ainda faltam pesquisas sobre como operacionalizar a inovação responsável nas diversas atividades de marketing. Além disso, pesquisas futuras podem explorar quais são as principais heurísticas desenvolvidas em cada configuração e como essas heurísticas são transformadas em rotinas e, posteriormente, incorporadas ao *mainstream*. Os resultados fornecem pistas sobre este aspecto, como o uso de espaços protegidos e mecanismos de poder de veto (sustentabilidade). Cabe destacar que se reconhece que é necessária uma pesquisa mais ampla para aumentar a compreensão sobre o processo de transformação das capacidades existentes.

Outra via de pesquisa é explorar as configurações de maneiras diferentes. Por exemplo, não foram abordadas em detalhes as barreiras em cada configuração. A despeito dos achados desta pesquisa sugerirem a existência de tensões, há um desconhecimento sobre as barreiras e como elas afetam o processo de inovação responsável. Em estudos futuros também se pode explorar em diferentes cenários se essas configurações explicam a transformação co-evolutiva das empresas, como as descobertas deste estudo sugeriram inicialmente. Outros setores industriais ou ambientes institucionais também podem desempenhar um papel importante na formação da transformação responsável das empresas.

Na verdade, o aspecto institucional é um ponto que falta nesta pesquisa. Mais estudos podem completar tal ponto. Também pode ser abordado, em estudos futuros, como uma mudança responsável mais abrangente da organização impacta seu processo de inovação responsável. Por exemplo, poder-se-ia analisar se uma cultura organizacional baseada em maior diversidade reflete um portfólio de produtos mais responsáveis, ou um processo de inovação mais responsável, ou ainda se há correlação entre o grau de diversidade das equipes e as configurações encontradas neste estudo.

Nota-se, portanto, que, não obstante esta estrutura proponha um processo co-evolutivo de inovação responsável, este esforço é muito inicial, a fim de se ter uma compreensão mais abrangente sobre como as empresas podem realizar inovações responsáveis como parte de seu *mainstream*, transformando seu portfólio de produtos e sua identidade corporativa.

7. REFERÊNCIAS

AB Inbev. (2020). *Sustentabilidade – Juntos por um mundo melhor*. Disponível em https://www.ambev.com.br/sustentabilidade/. Acesso em 12/09/2020.

Abramovay, R. (2016). A heurística do medo, muito além da precaução. *Estudos Avançados*, 30(86), 167-179.

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

Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45(3), 1057-1086.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Benyus, J. M. (2003). *Biomimética: inovação inspirada pela natureza*. Editora Cultrix.

Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39: 364-38.

Bingham, C. B., Eisenhardt, K. M., & Furr, N. R. (2007). What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 27-47.

Bingham, C. B., Howell, T. & Ott., T. E., (2019). Capability creation: Heuristics as microfoundations. *Strategic Management Journal*, 13(2), 121-153.

Blok, V., & Gremmen, B. (2016). Ecological innovation: Biomimicry as a new way of thinking and acting ecologically. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 29(2), 203-217.

Braungart, M., & McDonough, W. (2009). *Cradle to cradle*. Random House.

Brundtland, G. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: "*Our Common Future*". General Assembly document. Disponível em http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf. Acesso em 10/01/2019.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.

Cheit, E. F. (1964). Why managers cultivate social responsibility. *California Management Review*, 7(1), 3-22.

Ciclovivo. (2017). *Mãe Terra divulga carta aberta sobre venda à Unilever*. Disponível em https://ciclovivo.com.br/inovacao/negocios/mae-terra-divulga-carta-aberta-sobre-venda-a-unilever/. Acesso em 18/01/2021.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.

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, 532–550.

Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., & Sonenshein, S. (2016). Grand challenges and inductive methods: Rigor without rigor mortis. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1113–1123.

Eisenhardt, K., & Martin, J.F. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.

Eggers, J. P. (2016). Reversing course: Competing technologies, mistakes, and renewal in flat panel displays. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1578-1596.

Eggers, J. P., & Kaplan, S. (2013). Cognition and Capabilities: A Multi-Level Perspective. *Academy of Management Annals*, 7, 295-340.

Eggers, J. P., & Park, K. F. (2018). Incumbent adaptation to technological change: The past, present, and future of research on heterogeneous incumbent response. *Academy of Management Annals* 12 (1), 357-389.

Felin, T., Foss, N.J. & Ployhart, R.E. (2015). The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory. *The Academy of Management Annals*, 9(1), pp.575–632.

Fillmore, C. J., & Atkins, B. T. (1992). *Toward a frame-based lexicon*: The semantics of RISK and its neighbors. Frames, fields and contrasts: New essays in semantic and lexical organization, 75, 102.

Friedman, M. (1970). *A Friedman doctrine-- The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. The New York Times, Sep. 13, 1970 (versão digitalizada).

Fundação Ellen MacArthur. (2020). *Our mission is to accelerate the transition to a circular economy*. Disponível em https://www.ellenmacarthurfoundation.org/. Acesso em 04/07/2020.

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

George, G., McGahan, A. M., & Prabhu, J. (2012). Innovation for inclusive growth: Towards a theoretical framework and a research agenda. *Journal of Management Studies*, 49(4), 661-683.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. Orga*nizational Research Methods*, 16 (1), 15–31.

Giorgi, S. (2017). The Mind and Heart of Resonance: The role of Cognition and Emotions in Frame Effectiveness. *Journal of Management Studies*, 54:4, 711-738.

Google Imagens. (2021). Busca de imagens usando palavras-chave dos títulos das figuras citadas. Acesso em 15/01/2021.

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

Hannah, D. P., & Eisenhardt, K. M. (2018). How firms navigate cooperation and competition in nascent ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39, 3163-3192.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36 (6), 831-850.

Jones, C., Livne-Tarandach, R., & Balachandra, L. (2010). ‘Rhetoric that wins clients: Entrepreneurial firms use of institutional logics when competing for resources. *Research in the Sociology of Work*, 21,183–218.

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

Karlsson, R., & Luttropp, C. (2006). EcoDesign: what's happening? An overview of the subject area of EcoDesign and of the papers in this special issue. *Journal of Cleaner Production*, 14(15-16), 1291-1298.

Kazazian, T. (2005). *Haverá a idade das coisas leves: design e desenvolvimento sustentável*. Senac.

Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221-232.

Korhonen, J., Honkasalo, A., & Seppälä, J. (2018). Circular economy: the concept and its limitations. *Ecological Economics*, 143, 37-46.

Lamont, M., & Small, M. L. (2008). 'How culture matters: Enriching our understanding of poverty'. In Lin, A. and Harris, D. (Eds), *The Colors of Poverty*: Why Racial and Ethnic Disparities Persist. New York: Russell Sage Foundation, 76–102.

Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment*: managing differentiation and integration. Boston, MA: Harvard University.

Leonidou, C. N., Katsikeas, C. S., & Morgan, N. A. (2013). "Greening" the marketing mix: do firms do it and does it pay off? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 151-170.

Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. (2015). Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713-739.

Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580.

McGrath, R. G. (2013). Transient advantage. *Harvard Business Review*, 91 (6), 62-70.

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

Meneguetti, L. (2019). Jorge Hoelzel Neto, president da Mercuro. *Revista Isto É Dinheiro*. 5 de setembro de 2019.

Mercur. (2017). *Post na página da Mercur na rede social Facebook*. Disponível em https://m.facebook.com/mercuroficial/photos/a.672220789495835.1073741830.668740406510540/1592543350796903/?type=3&__ft__=top_level_post_id.1510260682388746%3Atl_objid.1510260682388746%3Athid.116416325106529%3A306061129499414%3A2%3A0%3A1509519599%3A-6164179284517980237&__tn__=EHH-R. Acesso em 15/01/2021.

Mercur. (2020). *Guia Jeito Mercur de se relacionar com o Público Infantil*. Santa Cruz do Sul: Mercur.

Mercur. (2021). *O mundo de um jeito bom pra todo o mundo*. Disponível em https://www.mercur.com.br/sobre-nos/proposito/. Acesso em 27/01/2021.

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

Movimento Natura. (2021). *Sou uma ideia que foi colocada em prática*. Disponível em http://www.movimentonatura.com.br/cs/Satellite?c=MN_C&cid=1390928017136&d=Touch&pagename=Movimento_Natura%2FMN_C%2FMNLaOtherProject-Layout. Acesso em 15/01/2021.

Natura. (2014). *Pense impacto positivo - Visão de Sustentabilidade 2050*. Disponível em https://static.rede.natura.net/html/home/2019/janeiro/home/visao-sustentabilidade-natura-2050-progresso-2014.pdf. Acesso em 25/08/2020.

Natura. (2020). *Sustentabilidade*. Disponível em https://www.natura.com.br/sustentabilidade. Acesso em 25/08/2020.

Nike. (2021). *Guiding the Future of Design*. Disponível em https://purpose.nike.com/circular-design-guide. Acesso em 04/01/2021.

O'Connor, G. C., Corbett, A. C., & Peters, L. S. (2018). *Beyond the champion*: institutionalizing innovation through people. Stanford (CA): Stanford University Press.

Ozalp, H., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Disruption in Platform-Based Ecosystems. *Journal of Management Studies*, 55, 1203-1241.

Owen, R., Macnaghten, P. and & Stilgoe, J. (2012). 'Responsible research and innovation: From science in society to science for society, with society'. *Science and Public Policy*, 39, 751-60.

Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley. Pentland.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press: New York.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2): 62-77.

Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Green and Competitive. *Harvard Business Review*, 120–134.

Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy and Business*, 26: 54-67.

Prendeville, S. M., O'Connor, F., Bocken, N. M., & Bakker, C. (2017). Uncovering ecodesign dilemmas: A path to business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 143, 1327-1339.

Raffaelli, R., Glynn, M. A., & Tushman, M. (2019). Frame flexibility: The role of cognitive and emotional framing in innovation adoption by incumbent firms. *Strategic Management Journal*, 40(7), 1013-1039.

Raworth, K. (2017). *Doughnut economics*: seven ways to think like a 21st-century economist. Chelsea Green Publishing.

Salerno, M. S., de Vasconcelos Gomes, L. A., da Silva, D. O., Bagno, R. B., & Freitas, S. L. T. U. (2015). Innovation processes: Which process for which project? *Technovation*, 35, 59-70.

Schaltegger, S., & Wagner, M. (2010). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and Interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20 (July 2010), 222–237.

Scherer, A. G., Rasche, A., Palazzo, G. & Spicer, A. (2016). 'Managing for political corporate social responsibility: New challenges and directions for PCSR 2.0'. *Journal of Management Studies*, 53, 273-98.

Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390-439.

Sistema B Brasil. (2021). *Ser B não é uma posição, mas sim uma direção*! Disponível em https://www.sistemabbrasil.org/seja-b. Acesso em 12/01/2021.

Statista. (2020). Disponível em: https://www.statista.com/statistics/257677/global-market-share-of-the-leading-beer-companies-based-on-sales/. Acesso em 08/09/2020.

Stephan, U., Patterson, M., Kelly, C., & Mair, J. (2016). Organizations Driving Positive Social Change: A Review and an Integrative Framework of Change Processes. *Journal of Management*, 42 (5), 1250-1281.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Strussmann, B., Regert, C., Lamaison, F., Hoelzel Neto, J., & Esteves, S. (2017). *Narrativas Mercur: práticas de uma gestão em constante construção*. Santa Cruz do Sul: Mercur.

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

Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 28, 1319-1350.

Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58 (4), 13-35.

Unilever. (2017). *Unilever adquire a marca Mãe Terra*. Disponível em https://www.unilever.com.br/news/press-releases/2017/unilever-adquire-a-marca-mae-terra.html#:~:text=No%20seu%20Plano%20de%20Sustentabilidade,pessoas%20at%C3%A9%20o%20ano%202020. Acesso em 25/09/2020.

Unilever. (2020). *O Plano de Sustentabilidade da Unilever*. Disponível em https://www.unilever.com.br/sustainable-living/. Acesso em 19/09/2020.

Van de Ven, A. H., & Huber, G. P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, 1, 213-219.

Van Maanen, J. (1979). The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 539-550.

Voegtlin, C., & Scherer, A. G. (2017). 'Responsible innovation and the innovation of responsibility: governing sustainable development in a globalized world'. *Journal of Business Ethics*, 143, 227-43.

Vuori, T.O., & Huy, Q.N. (2016). Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle. *Administrative Science Quarterly*, 61, 9-51.

Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The architecture of dynamic capability research: Identifying the building blocks of a configurational approach. *Academy of Management Annals*, 10(1): 997–1076.

Winter, S.G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*.