



## SUSTAINABILITY FROM THE TRIPLE BOTTOM LINE PERSPECTIVE IN SMALL VEGAN PRODUCTS COMPANIES

*A sustentabilidade sob a perspectiva do Triple Bottom Line nas pequenas empresas de produtos veganos*

Victor Hugo Piancó de Oliveira, Veruschka Vieira Franca<sup>1</sup>,  
João Ricardo Correia Andrade

<sup>1</sup>Universidade Federal de Sergipe

E-mails: vhpdo1@gmail.com, veruschka@academico.ufs.br, jricardo\_ca@yahoo.com.br

### ABSTRACT

Economic and industrial development have enabled people to live better by developing products and services that make their lives easier. However, these processes generate impacts that have been increasingly questioned as to the forms of mitigation. Many companies already seek to analyze their processes from the perspective of the Triple Bottom Line (TBL), or Sustainability Tripod, considering the dimensions: financial, environmental and social. In this context, a market that has been developed in recent years is the one of vegan products, since its consumers have sustainable balance as one of their ideals. Innovation oriented to sustainability or sustainable innovation is related to innovations that contribute to TBL. This work aimed to analyze the sustainable innovation practices adopted by small companies of vegan products and to identify their contributions to each of the three dimensions of the TBL. Multiple case studies were carried out, the information was collected through semi-structured interviews with the managers of the organizations and subsequently, a content analysis was made for the sustainable practices adopted by the companies. It can be observed that companies adopt several innovation practices oriented to sustainability in the environmental dimension, such as reverse logistics of packaging, the use of biodegradable or reusable resources, energy and water saving policy and selection of sustainable suppliers. In the social sphere, health and safety practices at work, use of personal protective equipment, training, promotion of events and social projects were identified. These practices, in general, increased revenues by attracting more consumers to their products and improving the company's image. Therefore, the small companies of vegan products that were surveyed develop practices aimed at balancing the sustainable tripod, generating environmental and social value, and not just obtaining economic gains.

**Keywords:** Triple Bottom Line; Sustainability; Innovation; Sustainable practices; Vegan market.

**ACEITO EM:** 05/07/2020

**PUBLICADO:** 28/02/2021



RISUS - Journal on Innovation and Sustainability  
volume 12, número 1 - 2021  
ISSN: 2179-3565

Editor Científico: Arnaldo José de Hoyos Guevara  
Editor Assistente: Rosa Rizzi  
Avaliação: Melhores práticas editoriais da ANPAD

## A SUSTENTABILIDADE SOB A PERSPECTIVA DO *TRIPLE BOTTOM LINE* NAS PEQUENAS EMPRESAS DE PRODUTOS VEGANOS

*Sustainability from the Triple Bottom Line perspective in small vegan products companies*

Victor Hugo Piancó de Oliveira, Veruschka Vieira Franca<sup>1</sup>,  
João Ricardo Correia Andrade

<sup>1</sup>Universidade Federal de Sergipe

E-mails: vhpdo1@gmail.com, veruschka@academico.ufs.br, jricardo\_ca@yahoo.com.br

### RESUMO

O desenvolvimento econômico e industrial permitiu que as pessoas pudessem viver melhor ao desenvolverem produtos e serviços que facilitassem suas vidas. Contudo, esses processos geram impactos que têm sido cada vez mais questionados quanto às formas de mitigação. Muitas empresas já buscam analisar seus processos sob a perspectiva do *Triple Bottom Line (TBL)*, ou Tripé da Sustentabilidade, considerando as dimensões: financeira, ambiental e social. Nesse contexto, um mercado que vem se desenvolvendo nos últimos anos é o de produtos veganos, visto que seus consumidores têm o equilíbrio sustentável como um de seus ideais. A inovação orientada à sustentabilidade ou inovação sustentável está relacionada às inovações que contribuem para o TBL. Este trabalho teve como objetivo analisar as práticas de inovação sustentáveis adotadas por pequenas empresas de produtos veganos e identificar quais as suas contribuições para cada uma das três dimensões do TBL. Foram realizados estudos de casos múltiplos, as informações foram coletadas através de entrevistas semiestruturadas com os gestores das organizações e posteriormente, foi feita uma análise de conteúdo para as práticas sustentáveis adotadas pelas empresas. Pode-se observar que as empresas adotam diversas práticas de inovação orientadas à sustentabilidade na dimensão ambiental, como logística reversa de embalagens, utilização de recursos biodegradáveis ou reutilizáveis, política de economia de energia e água e seleção de fornecedores sustentáveis. No âmbito social, foram identificadas práticas de saúde e segurança no trabalho, utilização de equipamentos de proteção individual, treinamentos, promoção de eventos e projetos sociais. Essas práticas, de uma forma geral, aumentaram receitas ao atrair mais consumidores para seus produtos e melhorar a imagem da empresa. Portanto, as pequenas empresas de produtos veganos pesquisadas desenvolvem práticas voltadas para o equilíbrio do tripé sustentável, com geração de valor ambiental e social, e não apenas a obtenção de ganhos econômicos.

**Palavras-chave:** Triple Bottom Line; Sustentabilidade; Inovação; Práticas sustentáveis; Mercado vegano.

## INTRODUÇÃO

O desenvolvimento econômico, calcado principalmente pelo progresso industrial, possibilitou que as pessoas pudessem viver melhor ao desenvolverem produtos e serviços que facilitassem suas atividades, afetando positivamente seus padrões de vida, saúde e longevidade. Por outro lado, muitas organizações têm analisado e adotado estratégias sem considerar seus impactos no ambiente (social e natural) em que estão inseridas. Assim, contribuem para uma economia global não sustentável, que abre margem para a reflexão sobre a necessidade de mudanças (Scandolari, 2011; Fagerberg, 2018).

A preocupação com a crescente escassez de recursos permitiu a adoção de políticas tanto empresariais como governamentais que atuassem em prol da sustentabilidade (Silva et al., 2012). Por muito tempo as questões socioambientais foram tratadas como custos às organizações e à sociedade, mas as inovações relativas ao pensamento sustentável podem ser aliadas fundamentais na redução de custos (Fagerberg, 2018). Além disso, a sustentabilidade adotada por empresas consegue ser usada estrategicamente como um diferencial competitivo no mercado, atraindo investidores com a criação de valor a longo prazo (López, Garcia, & Rodriguez, 2007).

Com a iniciativa da sustentabilidade, um dos mercados que vem se desenvolvendo nos últimos anos é o de produtos veganos, que, para promover inovação, considera o desenvolvimento sustentável, visto que essa é uma das ideias adotadas pelos vegetarianos e veganos (The Vegan Society, 2017). Um dos fatores que contribui para esse desenvolvimento é o surgimento de um novo nicho de consumo consciente, visto que esse público pensa e se preocupa sobre as questões sustentáveis. No Brasil, por exemplo, segundo uma pesquisa do IBOPE Inteligência conduzida em 2018, 14% da população se declarava vegetariana (constatando um aumento de 75% em relação a 2012, em que 8% da população dizia ter uma dieta vegetariana), o que representa cerca de 30 milhões de pessoas. Além disso, 55% dos entrevistados demonstravam interesse em consumir produtos veganos, mostrando que este é um mercado em potencial e não exclusivo aos autodeclarados veganos (Sociedade Vegetariana Brasileira [SVB], 2018). Entretanto, quais as práticas sustentáveis que vêm sendo adotadas por essas empresas?

A sustentabilidade de uma empresa pode ser analisada através do espectro do tripé da sustentabilidade (ou *Triple Bottom Line - TBL*), que considera as dimensões financeira, social e ambiental (Elkington, 1998b). Dessa forma, são considerados os resultados da organização, que podem ser tratados e analisados através de indicadores. Contudo, isto é mais facilmente analisado em grandes empresas, que detêm uma boa quantidade de informações e de dados históricos. Em contrapartida, pequenas e médias empresas, por não possuírem tantos recursos, muitas vezes não conhecem esses indicadores, se fazendo então necessário o estudo de como suas ações sustentáveis vêm sendo postas em prática e trazendo resultados que agregam valor.

Sendo assim, ao analisar as práticas desenvolvidas pelas pequenas e médias empresas do mercado vegano voltadas para a sustentabilidade, pode-se disponibilizar um conjunto de práticas de inovação sustentáveis que contribua para o crescimento desse segmento de mercado. A análise pode evidenciar as principais oportunidades, mas também as dificuldades ou desafios encontrados por essas organizações, auxiliando a ampliação e o atendimento aos requisitos desse nicho do mercado e, conseqüentemente, potencializando um desenvolvimento mais sustentável.

Desta forma, este trabalho tem como objetivo analisar as práticas de inovação sustentáveis adotadas por pequenas empresas do mercado vegano. Este perfil de empresas foi escolhido por conterem, em sua particularidade, uma inovação intrínseca no sentido de romper com normativas sociais, buscando alternativas aos padrões de consumo. A análise tem como base os princípios do *Triple Bottom Line* com o intuito de determinar se essas empresas se baseiam no equilíbrio das três dimensões (financeira, social e ambiental) em suas práticas de inovação. Para isso, se utilizou de entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores/proprietários dessas organizações, tendo, portanto, um caráter qualitativo de análise. Assim, pretende-se evidenciar os principais desafios enfrentados na perspectiva de se ter um negócio sustentável, contribuindo então com o desenvolvimento do nicho de mercado de produtos veganos, e fornecer aporte teórico para o desenvolvimento do campo de estudo.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade em negócios é um tema recorrente na literatura, principalmente após a adoção da agenda de desenvolvimento sustentável pela Organização das Nações Unidas (ONU). Com isto, surge o conceito do *Triple Bottom Line* (TBL), ou Tripé da Sustentabilidade, idealizado por Elkington (1998a). Nesse tripé, são analisadas três dimensões da sustentabilidade: a financeira, a social e a ambiental como geradores de valor para negócios.

Conforme mais estudos são realizados e aprofundados, o debate acerca da sustentabilidade é reforçado e sua importância é demonstrada. Muitas organizações, independente do setor atuante, vêm engajando sustentabilidade em seus processos há alguns anos. As que ainda não o fazem, têm a intenção de fazê-lo em um futuro próximo, pois consideram importante (Wasner & Majchrzak, 2015).

Os desempenhos das dimensões financeira, social e ambiental estão interligados no desenvolvimento de um negócio sustentável. Ao se considerar uma gestão ambiental (dimensão ambiental) que opera, por exemplo, na redução da geração de resíduos, diminuição da emissão de poluentes e do consumo energético, há consequentes melhorias na saúde pública e diminuição de problemas sociais (dimensão social) (Sajan, Shalij, Ramesh, & Biju Augustine, 2017). Além disso, há uma mudança na estrutura de custos da organização com a adoção da gestão ambiental, podendo haver então redução da lucratividade (dimensão financeira) (Sajan et al., 2017).

A sustentabilidade é, por vezes, vista como custo às organizações, o que pode dificultar a sua implementação caso haja pouca disponibilidade de recursos ou resistência por parte dos gestores. Levando em consideração a perspectiva das três dimensões sustentáveis: financeira, social e ambiental, a primeira normalmente é priorizada em relação às demais. Isso acontece devido ao fato de atitudes socioambientalmente corretas serem consideradas custosas às empresas, comprometendo o lucro. Contudo, as considerações ambientais e sociais não comprometem a dimensão financeira, resultando, na prática, em aumento da receita (Wilson, 2015). Por exemplo, as empresas têm impactos positivos em seu desempenho quando se esforçam no sentido de desenvolver produtos, processos e serviços eco-inovadores (sustentáveis em relação ao meio ambiente), satisfazendo as necessidades da sociedade (Gupta, 2017).

No entanto, é preciso salientar que o alcance da sustentabilidade econômica não garante um bom desempenho da sustentabilidade social (Sajan et al., 2017). Esse fato corrobora com a discussão relacionada ao conflito de interesses dentro de uma organização em relação às dimensões sustentáveis, em que há uma priorização da obtenção de maiores margens de lucro sem considerar o quanto as pessoas e o meio ambiente são afetados.

A adoção de práticas de inovação sustentáveis pelas empresas influencia positivamente nas três dimensões do *Triple Bottom Line* (financeira, social e ambiental). Essas ações trazem benefícios para todos os *stakeholders* dentro de uma cadeia de negócio. Portanto, ser sustentável, apesar da existência de alguns custos iniciais, é vantajoso a longo prazo, trazendo retornos financeiros e de valor (Balasubramanian & Shukla, 2017).

### 3 SUSTENTABILIDADE EM PEQUENAS EMPRESAS

O mercado atual é altamente competitivo (estimulador de inovação), além de preocupado com questões ambientais e produtos ecologicamente corretos. Portanto, analisar os aspectos e práticas relacionados às três dimensões do TBL são importantes porque essas servem como indicadores de sustentabilidade (Rasit, Zakaria, Hashim, Ramli, & Mohamed, 2019).

Para analisar o desempenho sustentável de uma empresa, alguns indicadores são utilizados, os instrumentos ambientais, como a pegada de carbono e de água. Contudo, esses indicadores são mais amplamente conhecidos dentre as médias e grandes companhias, mas não tanto entre as de pequeno porte. Em um estudo realizado na Alemanha, apenas 42% das pequenas empresas conheciam o indicador da pegada de carbono (Wasner & Majchrzak, 2015).

Segundo Wasner e Majchrzak (2015), “grandes empresas conhecem mais instrumentos que as pequenas empresas e também os usam mais frequentemente”. Portanto, para as pequenas empresas, como não dispõem de tantos dados referentes à sustentabilidade, conhecer de que forma suas práticas influenciam positivamente em seu negócio se torna importante para o seu desenvolvimento e o equilíbrio do tripé sustentável.

As grandes empresas geralmente possuem vastos recursos para alocarem à especialização da transformação de seus negócios para mais sustentáveis. Entretanto, pequenas e médias empresas detêm menos recursos para a adoção de “estratégias verdes”. Há uma maior deficiência em relação a conhecimento, habilidades e recursos técnicos para operacionalizar práticas voltadas ao desenvolvimento sustentável com foco no *Triple Bottom Line* (Depken & Zeman, 2018).

Nas pequenas empresas, há um interesse nas práticas sustentáveis devido à preocupação com os impactos ambientais e as obrigações morais e éticas com a geração futura. Ainda assim, a lucratividade também entra como um fator importante na adoção dessas práticas, sendo responsável pela maior motivação, se comparada às dimensões ambiental e social (Depken & Zeman, 2018).

Ademais, as questões ambientais normalmente têm uma visibilidade maior em relação às questões sociais, que incluem tanto os aspectos internos como externos à empresa (Wasner & Majchrzak, 2015). Isso mostra que nesses casos não há um equilíbrio no tripé da sustentabilidade. As pequenas e médias empresas (PME), considerando as três dimensões do *Triple Bottom Line*, focam mais no financeiro, devido à escassez de recursos, comparado ao social e ao ambiental, logo as decisões de negócio relativas ao equilíbrio entre o desempenho econômico e sustentável se tornam complicadas (Sajan et al., 2017).

O alcance do desempenho sustentável também está diretamente relacionado à cooperação entre setores dentro de uma empresa e entre os *stakeholders*, como os fornecedores e parceiros. Quando as práticas verdes ou sustentáveis são adotadas por toda a rede do negócio, há uma facilidade em se atingir um equilíbrio sustentável (Rasit et al., 2019).

#### 4 INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

O conceito de desenvolvimento sustentável surge com o Relatório de Brundtland, durante a Assembleia Geral das Nações Unidas em 1987. Sendo assim, ficou definido como o desenvolvimento que “atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades” (*World Commission on Environment and Development - WCED, 1987*). Portanto, nesse relatório, fica evidenciado a necessidade da busca pela sustentabilidade nos negócios desenvolvidos por todo o mundo, não estando restrito aos países em desenvolvimento ou aos já desenvolvidos. Em 2015, a ONU reafirmou o compromisso com o desenvolvimento sustentável com base nos três pilares (social, ambiental e financeiro) com o estabelecimento da Agenda 2030. No acordo, as nações pactuam em prol de metas relativas a direitos humanos, igualdade de gênero, empoderamento feminino e sustentabilidade (United Nations, 2015).

Com o relatório, surge então a preocupação e o compromisso com práticas mais sustentáveis nas empresas, estando inovações intimamente relacionadas a elas. Para Klewitz e Hansen (2014), ao se tratar de inovações relacionadas à sustentabilidade, há melhorias relativas a uma situação anterior. Justamente por isso, essas práticas são orientadas à sustentabilidade, porque visam atingir um desenvolvimento mais sustentável.

Dessa forma, essas práticas de inovação orientadas à sustentabilidade funcionam eficientemente como forma de se obter um desenvolvimento sustentável sem que a competitividade no mercado seja prejudicada (Klewitz & Hansen, 2014). Contudo, apesar de funcionarem como um guia ou direcionamento para as estratégias empresariais, a fim de ser eficiente, é necessário um bom gerenciamento que considere os aspectos econômico, social e ambiental nos produtos e processos desenvolvidos pelas organizações (Klewitz & Hansen, 2014).

As inovações orientadas à sustentabilidade são influenciadas nas empresas por direcionadores, como: os valores do dono da empresa e dos funcionários, a reputação, novas necessidades dos consumidores, pressões de grupos, regulações ambientais, entre outros (Klewitz & Hansen, 2014). Entretanto, as pequenas empresas possuem um potencial para adotar práticas sustentáveis que independem de fatores externos, como por exemplo regulações e leis. Isso se deve ao fato de que em pequenas empresas existem fatores mais notórios como a visão do fundador, orientação para empreendedorismo, flexibilidade na gestão, entre outros. Ou seja, são características internas a esses tipos de organização, que as tornam líderes neste comportamento pró-sustentabilidade (Aragón-Correa, Hurtado-Torres, Sharma, & García-Morales, 2008).

Considerando-se a estratégia de pequenas e médias empresas em relação ao tripé sustentável, Klewitz e Hansen (2014) definem cinco tipos de comportamento: resistente (quando ignoram os fatores sociais/ambientais), reativo (quando consideram os fatores sociais/ambientais como custosos), antecipatório (quando consideram que os fatores sociais/ambientais podem reduzir custos), baseado em inovações (quando consideram-se os fatores

sociais/ambientais como contribuidores para o sucesso do negócio) e enraizado na sustentabilidade (quando o negócio central é definido no equilíbrio dos fatores sociais/ambientais/econômicos). Isso é corroborado pelo fato de que a sustentabilidade é um dos motivos que torna um determinado indivíduo adepto ao veganismo (The Vegan Society, 2017). Portanto, há uma busca proativa por soluções de problemas sociais e ambientais, além da questão central da empresa como agente gerador de lucro.

No campo relacionado às práticas de inovação relativas ao desenvolvimento sustentável, a literatura aborda de diversas formas, seja apresentando inovações e práticas verdes (voltadas especificamente à dimensão ambiental) (Burki, 2018) ou práticas baseadas nos três pilares do *Triple Bottom Line* (Bos-Brouwers, 2010; Stylos & Vassiliadis, 2015). A Tabela 1 demonstra as diferenças entre as abordagens na literatura das práticas de inovação sustentáveis em relação aos principais aspectos recorrentes na dimensão ambiental, comparando os autores Bos-Brouwers (2010) e Stylos e Vassiliadis (2015).

Como fica evidenciado na Tabela 1, os principais aspectos abordados referentes à dimensão ambiental estão divididos entre resíduos (geração e disposição), uso da energia, materiais e recursos empregados nos processos, emissões em ar, água e solo e transporte. Com isso, é possível notar que os autores possuem visões congruentes e também ideias complementares, mas nem todas as práticas são comuns para os autores analisados, evidenciando um vasto número de medidas diferentes que podem ser adotadas.

**Tabela 1** - Comparação das práticas de inovação sustentáveis baseadas na dimensão ambiental

Aspectos da dimensão ambiental	Práticas por autor	
	Bos-Brouwers (2010)	Stylos e Vassiliadis (2015)
<b>Resíduos</b>	Sistema de separação de resíduos; sistema de reciclagem de resíduos plásticos; admissão de produtos usados de clientes.	Doação de restos de alimentos; doação de materiais antigos para reutilização; incentivo a fornecedores do uso de embalagens retornáveis; reciclagem de garrafas para fornecedores; reciclagem de latas; doação de sabão, xampu e óleo de cozinha; especificação de locais para destinar materiais de reciclagem.
<b>Energia</b>	Projetos de economia de energia; utilização de energia renovável.	Utilização de lâmpadas com economizadores de energia; política de economia de energia; ar condicionado apenas quando necessário; utilização máxima de ar externo; adesivos de economia de energia em áreas comuns; nível de iluminação não maior que o necessário; minimização de abertura de frigoríficos e geladeiras; utilização de exaustores em cozinha; verificação de eficiência de equipamentos de cozinha; utilização de extintor ecológico; plantio de flores e árvores ao redor.
<b>Materiais e recursos</b>	Redução de embalagens; redução de recursos no processo produtivo; utilização de recursos de base biológica (biopolímeros, biodegradáveis, compostos naturais); utilização de alternativas a compostos químicos danosos; uso de corantes ecológicos.	Doação de roupas usadas; reutilização de água usada em processos; utilização de sacos reutilizáveis (e não sacolas plásticas); menus, e materiais informativos impressos em papel reciclado.
<b>Emissões em ar, água e solo</b>	Sistema de circuito fechado de água no processo produtivo; filtragem e purificação de água.	-
<b>Transporte</b>	Mudanças no modal de transporte; sistema de caronas para funcionários; requisitos mínimos de distribuição para clientes.	-

**Fonte:** Elaboração própria

Além da dimensão ambiental abordada na Tabela 1, na Tabela 2 ficam destacadas as práticas definidas pelos diferentes autores na literatura em relação aos aspectos sociais, comparando Bos-Brouwers (2010) e Stylos e Vassiliadis (2015).

Em relação às práticas de inovação relativas à dimensão social, os autores discorrem a respeito de alguns principais aspectos: política de pessoal e treinamento, satisfação, saúde e segurança, condições de emprego e atividades sociais. É importante salientar que as práticas são relacionadas ao social tanto no âmbito interno da organização (quatro primeiros aspectos), como no externo (quinto aspecto).

É possível perceber que, além das preocupações com reciclagem e destinação correta de resíduos como em Bos-Brouwers (2010), Stylos e Vassiliadis (2015) discorrem sobre práticas de doação de materiais. Além disso, há o interesse em expandir as práticas sustentáveis aos seus *stakeholders* através do incentivo a fornecedores do uso de embalagens retornáveis, com o intuito de tornar toda a cadeia sustentável.

**Tabela 2-** Comparação das práticas de inovação sustentáveis baseadas na dimensão social

Aspectos da dimensão social	Práticas por autor	
	Bos-Brouwers (2010)	Stylos e Vassiliadis (2015)
<b>Política de pessoal e Treinamento</b>	Treinamento interno; incentivo a educação externa.	Contratações sem critério de idade, gênero, religião, nacionalidade ou local de origem; contratação de pessoal com deficiência; parte do orçamento destinado a educação e treinamento.
<b>Satisfação</b>	Consideração à satisfação dos colaboradores; reuniões com funcionários; realização de festas de funcionários (interação de equipe); consideração de funcionários na tomada de decisão.	Preocupação com o equilíbrio entre vida profissional e pessoal do funcionário; salários e condições de trabalho acima da média do mercado; utilização de procedimento confidencial para identificar reclamações de pessoal.
<b>Saúde e segurança</b>	Sistema de prevenção de acidentes; apresentações sobre questões de saúde e segurança; exame médico de pessoal.	-
<b>Condições de emprego</b>	Sistema de gerenciamento de desempenho; acordos informais sobre questões de emprego; horário de trabalho flexível; pagamento de horas extras.	Cumprimento de leis trabalhistas; cumprimento de leis de seguridade social; respeito aos direitos humanos (e verificação se fornecedores também o fazem);
<b>Atividades sociais</b>	Patrocínio; participação ativa em debates públicos (reciclagem, segurança, embalagens); participação ativa em associação comercial; compartilhamento de informações com fornecedores; realização de <i>workshops</i> sociais; filosofia da empresa voltada ao desenvolvimento local; engajamento social central.	Patrocínio a atividades da comunidade local; programa de eventos ou apoio à infraestrutura da comunidade local.

**Fonte:** Elaboração própria

É notório que há um consenso entre os autores analisados quanto ao uso de embalagens, que devem ser reduzidas e preferencialmente retornáveis, com materiais menos danosos ao meio ambiente. Entretanto, apenas Bos-Brouwers (2010) apresenta práticas sustentáveis relacionadas a transporte e ao controle de emissão de poluentes.

Em relação às práticas de fator social do ambiente interno à organização, existe um consenso entre os autores analisados a respeito da consideração da satisfação dos funcionários, além do oferecimento de treinamentos. Contudo, quando se fala em saúde e segurança no trabalho, apenas Bos-Brouwers (2010) apresenta

práticas relacionadas a esse aspecto, como é o exemplo da existência de um sistema de prevenção de acidentes. Já em relação às práticas de fator social no ambiente externo à organização, todos os autores analisados apresentam práticas, desde o patrocínio e promoção de eventos à participação ativa em debates públicos (sobre reciclagem, segurança e embalagens, por exemplo).

## METODOLOGIA

A pesquisa, como ferramenta científica, objetiva a solução de problemas existentes em um determinado âmbito ou cenário. Para isso, são utilizadas técnicas, além de procedimentos e métodos científicos (Gil, 2002). Este trabalho busca compreender determinados aspectos referentes à sustentabilidade em um específico ramo de negócios: o de produtos veganos.

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, Yin (2015) ressaltou que é um método de pesquisa para se obter um conhecimento mais profundo a respeito de um determinado evento, assim, pretende-se compreender como os conceitos do tripé da sustentabilidade são implementados dentro das pequenas empresas que atuam no contexto do mercado vegano através do desenvolvimento de um estudo de casos múltiplos.

Primeiramente, foi realizada uma busca nas redes sociais e sites na internet para identificar pequenos empreendedores que atuassem integralmente com produtos veganos, seja na área alimentícia ou de cosméticos. Foi considerado também, o tempo de exercício da empresa ser superior a um ano, tendo em visto a alta taxa de mortalidade das pequenas empresas no primeiro ano de existência.

Em seguida, foram selecionados cinco empreendedores, que eram proprietários de pequenas empresas, sendo duas do ramo alimentício (restaurantes) e três do ramo de cosméticos, que foram convidados a participarem da pesquisa e aceitaram serem entrevistados.

Com base nas práticas de inovação sustentáveis pesquisadas na literatura de acordo com o modelo do TBL, foi desenvolvido um roteiro de entrevista semiestruturada que foi utilizado para a realização das entrevistas com os empreendedores, com o objetivo de se obter informações a respeito das práticas adotadas por essas empresas.

Os empreendedores foram os escolhidos para participarem da pesquisa, por se entender que estes conhecem todo os processos relativos às atividades da organização, além de terem conhecimento sobre as estratégias de negócio adotadas por estas.

Todas as conversas foram gravadas com permissão dos entrevistados e analisadas posteriormente por meio de análise de conteúdo das respostas das entrevistas, em que foram extraídos os trechos que se relacionam com as práticas de inovação nas dimensões social e ambiental.

A análise dos dados foi feita conforme as categoria e elementos de análise definidos na Tabela 3. Inicialmente, foram analisadas as características das empresas, seguidas pelas suas práticas de inovação voltadas aos fatores ambientais e sociais. Por fim, foram identificados os pontos positivos e negativos a respeito da adoção destas práticas nos modelos de negócio a partir da visão dos gestores.

**Tabela 3** - Categorias e elementos de análise

<b>Categorias analíticas</b>	<b>Elementos de análise</b>
Características da empresa	Ano de fundação, segmento, número de funcionários, tamanho, nível de formalização da empresa.
Práticas de inovação de fator ambiental (Bos-Brouwers, 2010; Stylos & Vassiliadis, 2015)	Práticas relacionadas a: uso de energia, destinação de lixo, materiais e recursos utilizados na produção, reuso e reciclagem de embalagens, emissões de poluentes, transporte.
Práticas de inovação de fator social (Bos-Brouwers, 2010; Stylos & Vassiliadis, 2015)	Práticas relacionadas a: políticas de pessoal, condições de trabalho, treinamento de funcionários, relação com fornecedores e funcionários, prevenção de acidentes, suporte à comunidade e cultura locais, promoção de eventos à comunidade.
Pontos positivos encontrados	Diminuição de custos, aumento de vendas/receita, geração de valor ambiental e social, investimento no <i>marketing</i> (melhoria de imagem perante a sociedade)
Pontos negativos encontrados	Aumento de custos, decréscimo de vendas/receita

**Fonte:** Elaboração própria

## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

### A. CASO 1

O caso 1 pertence ao ramo de cosméticos naturais, artesanais e veganos, fundada em 2017, tem como única funcionária a própria empreendedora, que em alguns casos recebe ajuda de seus familiares nas operações da empresa, contudo ela é quem realiza as atividades de produção e comercialização dos produtos. O foco é no mercado local, mas existem vendas para outras regiões em território nacional. A empresa ainda não está formalizada junto aos órgãos governamentais e apresenta planos para isso.

Com relação aos impactos ambientais que podem ser provocados ao meio ambiente decorrentes de suas atividades, tanto em relação aos processos de produção, quanto às embalagens utilizadas para armazenagem, a empreendedora disse ter consciência. Contudo, estes impactos não são medidos em termos quantitativos. Isso corrobora com o fato de que pequenas empresas geralmente não utilizam indicadores dos impactos ambientais como fazem as grandes empresas (Wasner & Majchrzak, 2015).

A empresa adota algumas práticas de inovação orientadas à sustentabilidade para diminuir os impactos ambientais, como a utilização de embalagens de vidro retornáveis em algumas linhas de produtos, com a aplicação de descontos em novas compras quando acontece o retorno da embalagem. Bem como, o desenvolvimento da concepção de xampus e condicionadores sólidos para evitar as embalagens plásticas, tendo em vista a inviabilidade de se utilizar embalagens de vidro para esses produtos devido ao risco de acidentes.

Além disso, há um estímulo à logística reversa, com o recebimento das embalagens plásticas devolvidas dos clientes após o uso que, juntamente, com as embalagens das compras de fornecedores, são destinadas a pontos de coleta de reciclagem. Contudo, para diminuir a geração dessa quantidade de resíduos sólidos, a empresa busca comprar matérias-primas em maior quantidade e reaproveitar os recipientes, como as caixas de papelão, para o envio de produtos para outras regiões, quando há necessidade.

Na produção, há uma busca pela não geração ou minimização de desperdícios, fazendo as quantidades adequadas e sem a geração de rejeitos significativos. Mas, a empresa adota práticas para minimizar o potencial poluidor dos resíduos gerados, como acontece durante a fabricação dos sabonetes, em que o resíduo à base de soda cáustica é deixado de um dia para o outro para que o efeito corrosivo seja diminuído antes de ser descartado.

As matérias-primas utilizadas possuem, naturalmente, uma característica menos agressiva ao meio ambiente, porque seguem a proposta da empresa de serem biodegradáveis, naturais e veganos. Os produtos são entregues em embalagens de sacos de papel, pois são biodegradáveis.

Em relação ao uso de energia, não há utilização de energias alternativas, contudo são adotadas boas práticas de economia de energia no ambiente, evitando desperdícios, como a utilização da luz e maquinários apenas quando necessários. Além disso, são empregados equipamentos com melhor eficiência energética.

O transporte é uma questão importante no processo, pois muitas das matérias-primas são compradas de fora da região e existe uma emissão de gases poluentes decorrentes dessa atividade. Porém, o mercado local não tem capacidade de fornecer a maioria das matérias-primas utilizadas na produção, havendo a necessidade de grandes deslocamentos. Na seleção de fornecedores não há a consideração ampla de aspectos sustentáveis, apenas a consideração de serem materiais veganos.

Algumas práticas são adotadas sob o aspecto social. Para a prevenção de acidentes, a empresa atua com práticas de segurança com o uso de equipamentos de proteção individual, não há registro de acidentes, pois sempre é seguido o procedimento de segurança. Também, há participação da empreendedora em eventos, oficinas em escolas e rodas de conversa com a comunidade para tratar sobre assuntos relacionados a veganismo e a cosméticos (maquiagem vegana, cosméticos naturais). Contudo, pela produção e comercialização serem realizadas pela própria empreendedora, não há um tempo amplo disponível para participação mais efetiva nesses tipos de interação com a comunidade, tendo em visto que as redes sociais são mais focadas na comercialização, sem haver a promoção de debates sobre veganismo e sustentabilidade, apesar de ser um projeto futuro.

A empresa aponta que a adoção de práticas sustentáveis geralmente aumenta os custos, principalmente em relação às embalagens, contudo o conceito da sustentabilidade atrai mais compradores o que provoca uma ampliação das vendas para um público que dá preferência a produtos sustentáveis, gerando valor ao negócio.

Dentre os principais desafios apontados está a questão das embalagens, pois algumas são plásticas e não reutilizáveis devido a uma possível contaminação. Contudo, não é seguro e nem viável usar embalagens de vidro para produtos de banho, pois são utilizados com as mãos molhadas e passíveis de quebra, além de serem embalagens mais caras. Outro desafio é conciliar todas as atividades demandadas pela empresa sendo desenvolvida por um único funcionário.

A empreendedora também é vegana e acredita que o veganismo, por si só, atua com vistas a diminuir o impacto das atividades e produtos no meio ambiente. Desta forma, ela leva estes princípios para suas estratégias e práticas de negócio.

## B. CASO 2

A segunda empresa atua no ramo de cosméticos e fitoterápicos naturais e veganos. Na composição dos produtos, são utilizados apenas recursos à base de vegetais, sem componentes minerais (advindos do petróleo) e aditivos tóxicos ou perigosos para pele e meio ambiente. A empresa atua há aproximadamente 3 anos no mercado, já está formalizada e com apenas uma funcionária, a própria empreendedora.

A empresa tem ciência dos impactos que são causados durante a realização de suas atividades, demonstrando a preocupação e necessidade de reduzir alguns, como por exemplo nas compras de matérias-primas, que vêm embaladas em grandes quantidades de plásticos. Contudo, é feita a separação desses materiais (plástico e papelão) para serem limpos e destinados à reciclagem. Algumas vezes, alguns galões de plástico são reutilizados para plantio de mudas, que serão utilizadas como matéria-prima na produção artesanal dos cosméticos.

As embalagens de todos os produtos comercializados são de vidro, possibilitando o funcionamento de uma logística reversa em que a empresa recebe os frascos já utilizados em troca de descontos para uma nova compra, o que gera um maior engajamento e interesse dos clientes na temática sustentável.

Os recursos utilizados na produção dos cosméticos são 100% naturais, advindo de plantas e ervas, em que são extraídos óleos e essências. Os resíduos sólidos que sobram são depois descartados na própria natureza de forma consciente a fim de serem decompostos naturalmente. Entretanto, há uma larga utilização de luvas de látex na produção, que são descartadas no lixo comum. Os demais materiais são reutilizados após serem esterilizados.

O maquinário que exige utilização de energia elétrica (*mixer*, batedeira, termômetro e aquecedor elétrico) tem baixo consumo energético. Por isso, não há a preocupação com a utilização de energias renováveis, sendo consumida a energia advinda da rede elétrica.

Não existe uma gestão baseada na pegada de carbono da produção dos cosméticos. De forma direta, são emitidos gases na atmosfera durante o transporte de matérias-primas e de produtos, usando-se automóveis convencionais à gasolina. Já houve a tentativa de transporte em bicicletas, mas não foi viável devido ao peso das embalagens de vidro. Em relação ao consumo de água, a maior parte é consumida durante a lavagem das embalagens retornadas, mas não existe nenhum procedimento específico para essa atividade.

O critério de sustentabilidade impacta na seleção de fornecedores. Assim, são procuradas preferencialmente empresas com engajamento e produção sustentáveis, mesmo que o preço seja relativamente mais alto.

Considerando os aspectos sociais relacionados às práticas adotadas pela empresa, a empreendedora, enquanto única funcionária, apesar de realizar todo o trabalho sozinha, goza de salário e de férias durante o ano. Além disso, investe continuamente em educação através de cursos que trazem retornos positivos para o seu negócio, sejam eles relacionados à produção ou à gestão.

Em sua produção, são adotadas práticas de segurança para a prevenção de acidentes, com o uso de EPIs como luvas, máscara, touca e avental. A empresa, através de sua empreendedora, promove debates na comunidade residente, tratando de assuntos como agroecologia, ervas medicinais, cosméticos naturais, sustentabilidade, para uma população carente de informação, formada principalmente por agricultores. Há também a participação em feiras e eventos com a exposição de produtos e diálogos sobre os efeitos nocivos à pele e ao meio ambiente de cosméticos convencionais.

A empresa aponta que a adoção de algumas práticas, como a utilização de embalagens de vidro e a seleção de fornecedores engajados com sustentabilidade, gerou maiores custos que foram repassados ao preço final do produto. Entretanto, ao mesmo tempo, houve um aumento de receitas, pois a ampliação destas práticas gerou valor ao negócio e atraiu mais, além de melhorar a imagem da empresa no mercado.

Atualmente, o maior desafio da empresa tem sido contratar pessoas engajadas com as questões sociais e ambientais para poder ampliar tanto a produção, como o debate relativo à sustentabilidade. Outra questão que merece atenção na busca de solução é quanto ao descarte de luvas de borrachas utilizadas na produção ou o desenvolvimento de alternativas mais ecológicas em substituição a essa.

### C. CASO 3

O caso<sup>3</sup> é do ramo alimentício, um restaurante com foco em almoços, jantares e lanches veganos. O negócio surgiu da necessidade do próprio empreendedor, que é vegano, de encontrar locais que oferecessem comida para quem possui esta restrição alimentar. Com funcionamento há pouco mais de um ano, hoje possui 10 empregados, que atuam tanto na cozinha, como no atendimento aos clientes. A empresa está formalizada e com todos os registros necessários, como vigilância sanitária e bombeiros.

Dentro do negócio, existe a preocupação quanto a quantidade de resíduos sólidos e líquidos provenientes da produção na cozinha, como óleos usados nas frituras. Nesse sentido algumas práticas são adotadas, como: o aproveitamento do resíduo do óleo de cozinha por um outro empreendedor que utiliza na fabricação de sabão em barra e devolve uma parte dessa produção ao restaurante, a não utilização de copos e talheres descartáveis e o uso de embalagens de papelão para entregas.

Em relação ao uso de energia elétrica, a empresa utiliza lâmpadas de LED de baixa potência em todos os ambientes, o que garante um maior tempo de uso com menor consumo de energia. Quanto ao consumo de água, a empreendedora apontou ser um insumo bastante utilizado na empresa, mas não sinalizou práticas específicas para minimização dos impactos ambientais relacionados ao tema.

As matérias-primas utilizadas no preparo dos alimentos são, majoritariamente, compostas por produtos naturais, comprados de pequenos produtores locais (entre 80 a 90%). Além disso, não são utilizadas embalagens plásticas, dando preferência ao uso do vidro, por ser retornável e reutilizável. Esses requisitos minimizam o impacto da pegada de carbono devido ao encurtamento de distâncias que estes materiais precisam percorrer, demonstrando que o critério de sustentabilidade impacta diretamente na seleção de fornecedores.

Em relação aos aspectos sociais da empresa, algumas práticas de sustentabilidade são consideradas. Nas contratações, não existem critérios de idade, gênero, religião, nacionalidade ou local de origem. Além disso, o restaurante promove um ambiente saudável aos funcionários, considerando aspectos físicos e psicológicos, havendo reuniões e confraternizações para integração. Os canais de diálogo são abertos para que os colaboradores emitam suas opiniões e deem sugestões de melhorias. Ademais, é buscado um ambiente seguro, principalmente na cozinha, com a utilização rigorosa de EPIs (calçados antiderrapantes e luvas) e realização de treinamentos.

A empresa participa continuamente de projetos sociais na comunidade, como por exemplo o oferecimento da cozinha para a preparação de alimentos para pessoas moradoras de rua. Além disso, já foram feitas campanhas e festividades para arrecadação de dinheiro e alimentos para doação, assim como ração para animais. São também realizados eventos e palestras para a promoção de debates sobre o impacto do veganismo na população e meio ambiente, da necessidade de agir em prol da sustentabilidade. Há também uma conversa ativa dos sócios com seus funcionários a respeito da importância da filosofia do negócio, que trata a sustentabilidade como peça fundamental no desenvolvimento.

No geral, existe um equilíbrio de custos em relação às práticas sustentáveis adotadas, pois apesar de algumas gerarem um custo maior, como a preferência a embalagens com menor impacto ao meio ambiente, outras apresentam diminuição de custos, como as práticas em relação a consumo de água e energia. A preocupação com os impactos faz parte da estratégia do negócio, que não se importa em aumentar seus custos se o impacto à população e ao meio ambiente for reduzido, gerando valor ao negócio e tornando a imagem da empresa mais positiva.

Dentre os principais desafios encontrados está a seleção de fornecedores que se preocupem com a sustentabilidade e sigam a filosofia da empresa. A questão das embalagens também é crítica, pois muitas vezes não são encontradas no mercado local e exigem uma compra fora do estado, acarretando algumas vezes em atrasos na entrega e consequente perdas de vendas, visto que nunca são usadas embalagens plásticas. Devido a isso, a empresa fez a opção de trabalhar somente com o fornecimento de bebidas já industrializadas que atendessem ao mercado vegano, pois a produção local foi inviabilizada pelos custos das embalagens.

#### D. CASO 4

O quarto caso é uma empresa que pertence ao ramo de produtos alimentícios e veganos, que consiste em uma lanchonete que atua no mercado há três anos, mas que somente há seis meses possui espaço físico fixo. A empresa surgiu da união de quatro amigos veganos que viram a oportunidade de seu estilo de vida se tornar um negócio rentável e que se dividem entre as atividades de produção, marketing/divulgação e finanças/administrativo.

Os impactos ambientais gerados pela lanchonete ainda não são gerenciados, apesar de se ter conhecimento a respeito deles. Contudo, a empresa está começando a fazer parcerias com empresas juniores de universidades para realização de medições desses impactos a fim de reduzi-los.

Em relação aos resíduos sólidos gerados, há uma separação e destinação à reciclagem desses materiais, quando possível. Em alguns dias, quando se fica muito resíduo acumulado e os recicladores não vêm retirá-los, os materiais são destinados ao lixo comum. Esta prática também se aplica ao óleo utilizado na cozinha.

A fim de reduzir a quantidade de resíduos gerados, a empresa adota a prática da não utilização de plásticos descartáveis, sendo usados apenas papéis na embalagem de comida, ou materiais reutilizáveis, como potes de porcelana para molhos, por exemplo. Em relação às bebidas, uma parte é de embalagens de vidro retornáveis e outra de latas de alumínio ou garrafas plásticas, que são separadas e descartadas. Há uma política de não desperdício de alimentos da cozinha, sendo aproveitado o máximo dos insumos. Para isso, foram desenvolvidos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), além de se estudar planos de mapeamento dos processos para identificação de gargalos e desperdícios. Também existe um estudo para a implantação de um biodigestor para produção de biogás para ser utilizado na cozinha tendo como matéria-prima o próprio resíduo orgânico gerado.

São utilizadas boas práticas de uso da energia elétrica do local, evitando desperdícios, deixando em funcionamento luzes e aparelhos apenas no momento de uso. Durante o dia, é aproveitada a luz solar para a iluminação do ambiente. Relativo ao uso da água, também são utilizadas boas práticas, baseadas nos POPs, para reduzir desperdícios. Além disso, foram instalados dosadores de água em todas as torneiras, fazendo com que a água seja espalhada em uma maior área e diminua o consumo e tempo de uso, pois lava os utensílios mais rapidamente.

A fim de promover um ambiente aberto à diversidade, tanto em relação aos seus membros, como aos clientes, a empresa possui um mural para que sejam escritas/ expostas ideias, pensamentos e reflexões sobre comida, política, entre outros assuntos. Além disso, são realizadas confraternizações entre os membros e principais fornecedores para fomentar a interação.

A lanchonete não possui um sistema de gestão de riscos e acidentes. Contudo, são seguidas todas as normas ditadas pelo corpo de bombeiros (uso de extintores, escape de emergências, entre outros) e os processos na cozinha são seguidos de acordo com os POPs desenvolvidos a fim de se evitar acidentes.

Com o intuito de se aproximar da comunidade e realizar trabalhos no âmbito social, a empresa realiza alguns eventos, como a abertura da cozinha para alguns públicos. Por exemplo, na campanha do “outubro rosa”, foram levadas à cozinha mulheres que tiveram câncer de mama para dialogar sobre o assunto através de uma roda de conversa. Por serem *pet friendly*, já houve um evento de roda de conversa sobre adestramento de animais. A ideia do negócio é que não seja apenas uma lanchonete, mas sim um canal de cultura vegana na cidade, em que são promovidos eventos, rodas de conversa e pequenos espetáculos.

Outra prática realizada no âmbito social é a distribuição de alimentos para moradores de rua quando os insumos utilizados sobram na produção (como pães, verduras, recheios, entre outros), são preparados os lanches para serem distribuídos antes que atinjam o prazo de validade, evitando que sejam descartados no lixo.

As práticas sustentáveis adotadas pela empresa não provocaram um aumento significativo nos custos do negócio, mas foram necessários alguns investimentos na compra de lixeiras, de materiais reutilizáveis. Por outro lado, a adoção destas práticas impacta positivamente de forma direta na satisfação dos consumidores, o que atrai mais público e aumenta as receitas, principalmente daqueles preocupados com as questões sustentáveis. Dessa forma, foi gerado valor ao negócio.

Os principais desafios encontrados pela empresa estão na seleção de fornecedores. Há a preocupação na seleção de fornecedores locais, que gerem menos danos ao meio ambiente, porém ainda não é economicamente viável para a empresa, devido ao aumento do custo. Atualmente, o critério de sustentabilidade não impacta diretamente na seleção de fornecedores, sendo estes escolhidos de acordo com a praticidade e proximidade.

Entretanto, são realizadas reuniões semanais para definição de estratégias e o ponto da sustentabilidade sempre é unânime, visto que a marca é vegana e atrelada à sustentabilidade.

## E. CASO 5

A empresa lambda pertence ao ramo de cosméticos naturais, veganos e biodegradáveis. Surgiu da sociedade entre duas empreendedoras, que associaram as práticas pessoais de sustentabilidade de suas rotinas diárias a um negócio sustentável. Todos os processos de criação, produção, gestão, marketing e vendas são realizados pelas próprias fundadoras, que ainda não contrataram funcionários. A empresa ainda não está formalizada, porém se encontra nos trâmites de formalização.

Os impactos ambientais gerados pela empresa não são geridos de forma quantitativa, como medindo a pegada de carbono e pegada hídrica. Contudo, as empresárias têm percepções dos possíveis efeitos nocivos para o meio ambiente e sociedade, buscando dessa forma sempre mudar seus processos e recursos utilizados, com o objetivo de diminuir esses impactos. Isso faz parte das estratégias do negócio, principalmente por condizer com a filosofia de vida das fundadoras.

Em seus processos não são empregados materiais de origem animal, mineral, sintético ou produtos químicos nocivos ao meio ambiente. A empresa atua com ações de logística reversa de suas embalagens (majoritariamente de vidro), em que seus clientes recebem descontos em novas compras ao devolver a embalagem previamente usada. Alguns materiais de plástico, resultado das primeiras compras da empresa, são reutilizados, apesar de não serem mais adquiridos. A embalagem dos sabonetes é de celofane biodegradável, mas a composição das etiquetas ainda é em material plástico. Além disso, todos os produtos são entregues em embalagens de papel. As embalagens de papelão e o plástico bolha advindo da compra de matéria-prima são reutilizados no envio de produtos para outras regiões.

Com o objetivo de diminuir a geração de resíduos na produção, algumas medidas foram tomadas, como: substituição das luvas descartáveis por luvas de maior duração e mais resistentes, máscaras de longa duração, que necessitam de troca apenas do filtro. Os resíduos de produção de sabonete são utilizados para lavar os próprios utensílios de produção.

Em relação ao uso da energia, apesar da não haver utilização de energias alternativas, há uma política de economia energética, com aparelhos de baixo consumo, além dos próprios processos produtivos demandarem pouca energia. Já em relação ao consumo de água, existe uma política de economia de água, sendo utilizado apenas o necessário. Para a empresa, o modelo de negócio tem como característica a preocupação ambiental e social, utilizando produtos naturais e que não agridem a natureza.

Na seleção dos fornecedores, o critério de sustentabilidade impacta diretamente. Pois, a empresa dá prioridade a produtores locais, que além de ter conhecimento acerca de seus processos, fortalece o desenvolvimento da economia local. Este fato contribui também para diminuir a pegada de carbono, na medida em que distâncias transportadas menores promove uma menor emissão de gás carbônico.

Em relação às práticas sociais relacionadas ao ambiente interno, a empresa encontra dificuldades em relação ao estabelecimento de férias e de pró-labore para as empresárias, visto que o trabalho artesanal e todos os processos empresariais demandam bastante tempo. Contudo, é conseguida uma flexibilidade de horários ao se fazer um planejamento das atividades. Além disso, são adotadas práticas de segurança durante as atividades, com a limpeza do espaço e correta disposição dos materiais, ambiente arejado, além do uso de equipamentos de proteção individual (roupas longas, máscara, luvas, sapato fechado, avental, óculos). A empresa sempre busca promover a atualização do conhecimento interno com o investimento em cursos e educação.

Com o objetivo de estreitar o canal de diálogo com a população, a empresa participa de entrevistas em rádio e TV para conversar sobre cosméticos naturais e impactos na sustentabilidade. Além disso, há participação de eventos e feiras, onde se busca o contato com a população para realização de debates relacionados à filosofia da empresa. No âmbito social, a empresa participa de um coletivo feminino, formado por mulheres empreendedoras, que tem o objetivo de fomentar a visibilidade a empreendimentos femininos. Com o coletivo, há a promoção de *workshops*, feiras para trabalhos de mulheres, rodas de conversa para falar sobre negócios femininos e suas estratégias e gestão.

Para a empresa, a adoção de práticas sustentáveis provocou uma diminuição em seus custos, principalmente por reutilizarem muitas de suas embalagens, com a utilização da logística reversa. Além disso, houve uma maior



Figura 2. Nuvem de palavras relativas ao termo “vegano”



Verifica-se que alguns termos se repetem e estão presentes nas Figuras 1 e 2, como “meio ambiente” e “bem-estar”. Além disso, algumas palavras encontradas na figura 1 encontram sinônimos na figura 2 e vice-versa, como “responsabilidade” e “consciência”, “natureza” e “ecologia”, “modo de viver” e “minimalismo”. Dessa forma, os termos relacionados a sustentabilidade e vegano sugerem, muitas vezes, conceitos similares, por parte de alguns empreendedores, o que pode ser explicado pelo fato de que a sustentabilidade é um dos fatores levados em consideração para que um indivíduo se torne adepto ao veganismo (The Vegan Society, 2017). Isso pode ser explicado pelo fato de os negócios serem geridos a partir da filosofia individual e da visão de seus fundadores (Aragón-Correa et al., 2008).

Os achados desse estudo apontam para a adoção, por parte das empresas, de práticas ambientais e sociais compatíveis com as dispostas na literatura segundo Bos-Brouwers (2010) e Stylos e Vassiliadis (2015) e para ilustrar, serão apresentadas as principais práticas de inovação sustentáveis adotadas pelas empresas em relação ao fator ambiental e social, conforme pode ser observado na Tabela 5.

Tabela 5 - Práticas de inovação ambiental e social adotadas pelas empresas de produtos veganos

Empresa	Práticas de inovação orientadas à sustentabilidade	
	Fator ambiental	Fator social
Caso1	Logística reversa de embalagens com estímulo por meio de desconto para clientes; utilização de embalagens de vidro retornáveis ou de papel; desenvolvimento de produtos com concepção sustentável (xampu sólido); reciclagem e reutilização de embalagens; reprocessamento de óleos usados; estabilização da água de lavagem de utensílios antes do descarte; utilização de equipamentos com baixo consumo energético.	<b>Utilização de equipamentos de proteção individual; investimento em educação e cursos; participação em eventos e oficinas de ensino em escolas; participação em rodas de conversa sobre veganismo e cosméticos.</b>
Caso2	Logística reversa de embalagens com estímulo por meio de desconto para clientes; utilização de embalagens de vidro retornáveis; separação de resíduos para reciclagem; reuso de galões de plástico para plantio de mudas de plantas; utilização matérias-primas sem componentes ou aditivos tóxicos; utilização de equipamentos com baixo consumo energético; seleção de fornecedores com práticas sustentáveis e de preferência locais.	<b>Investimento em educação e treinamentos; práticas; utilização de equipamentos de proteção individual; promoção de debates na comunidade relacionados à sustentabilidade; participação em feiras e eventos com diálogos e rodas de conversa sobre cosméticos e sustentabilidade.</b>

Empresa	Práticas de inovação orientadas à sustentabilidade	
	Fator ambiental	Fator social
Caso3	<p>Separação de resíduos para reciclagem ou reaproveitamento; não utilização plásticos descartáveis; utilização de embalagens de papel ou alumínio; priorização de uso de matérias-primas naturais; utilização de lâmpadas de baixa potência e luz de LED; seleção de fornecedores com práticas sustentáveis e de preferência locais.</p>	<p><b>Contratações de empregados sem distinção por critérios de gênero, idade, religião, nacionalidade ou local de origem; promoção de confraternizações entre funcionários; reuniões para sugestões de melhorias entre funcionários; utilização de equipamentos de proteção individual; promoção de treinamentos a funcionários; liberação de cozinha para preparação de alimentos a pessoas moradoras de rua; promoção de eventos e debates sobre veganismo e sustentabilidade; eventos de arrecadação de dinheiro, comida e ração para doação.</b></p>
Caso4	<p>Parcerias com empresas juniores para medição de impactos ambientais; separação de resíduos para reciclagem; não utilização de plásticos descartáveis; utilização de embalagens de papel ou materiais reutilizáveis; utilização de recipientes de vidro reutilizáveis para bebidas; implementação de POPs para minimizar consumo de e desperdício de água; aproveitamento da luz solar durante o dia; utilização de dosadores de água em torneiras.</p>	<p><b>Atende às normas de segurança do corpo de bombeiros; promoção de confraternizações entre membros da equipe; disposição de mural para exposição de ideias dos clientes para debates; investimento em educação e cursos; promoção de eventos e rodas de conversa sobre veganismo, sustentabilidade e seus impactos; projetos sociais: disponibilização da cozinha para dias de campanha (Outubro Rosa, adestramento de animais); doação de alimentos para pessoas em condição de rua.</b></p>
Caso5	<p>Logística reversa de embalagens com estímulo por meio de desconto para clientes; reutilização de materiais plásticos; não utilização de plásticos descartáveis; embalagens de vidro ou de papel (biodegradável); reutilização de embalagens de papelão e de plástico-bolha da compra de matérias-primas; utilização de luvas e máscaras de longa duração; utilização dos resíduos de produção de sabonete para limpeza de utensílios; seleção de fornecedores sustentáveis e de preferência local.</p>	<p><b>Flexibilidade de horário de trabalho; práticas de segurança na produção; utilização de equipamentos de proteção individual; investimento em educação e cursos; participação em debates sobre cosméticos naturais e sustentabilidade em rádios e TV; participação em feiras e eventos com diálogos e rodas de conversa sobre cosméticos e sustentabilidade; projetos sociais: participação em coletivo feminino de incentivo e promoção de mulheres empreendedoras, com <i>workshops</i>, rodas de conversas e treinamentos.</b></p>

Fonte: Elaboração própria

Em todos os casos estudados é possível verificar uma concentração de práticas relacionadas à disposição e minimização de resíduos sólidos, principalmente evitando a utilização do plástico descartável. No que se refere ao consumo de energia os casos concentram suas práticas em mudanças comportamentais que resultam em um menor consumo, pois como a matriz elétrica do Brasil é majoritariamente proveniente de fontes renováveis não haveria justificativa ambiental para um investimento nessa direção.

Diferentemente do proposto por Stylos e Vassiliadis (2015), as empresas não reutilizam a água usada em seus processos e apesar da adoção de práticas para redução do consumo, a formalização por meio de procedimentos ainda não é um mecanismo disseminado por todas as empresas, pois a inovação na pequena empresa se dá através do uso criativo dos recursos escassos e muitas vezes está pautada em práticas informais e com base na experimentação (Berends, H., Jelinek, M., Reymen, I. & Stultiëns, R., 2014).

Com base nas categorias propostos por Klewitz e Hansen (2014), as empresas pesquisadas apresentam um comportamento estratégico em relação ao tripé sustentável como baseado em inovações e enraizado na sustentabilidade. Pois, as práticas relatadas demonstram a preocupação em desenvolver soluções e propor alternativas para impactar menos o meio ambiente e demonstrar um maior comprometimento com as questões sociais tendo em vista o mercado de produtos veganos reconhecerem os aspectos de sustentabilidade como agregadores de valor.

Pode-se perceber também que uma prática bastante difundida é a preferência por fornecedores locais e pequenos produtores, assim é possível fortalecer o comércio da comunidade em que a empresa está inserida, além de reduzir a pegada de carbono pelo encurtamento das distâncias utilizadas no transporte dos insumos e matérias-primas, contribuindo tanto para o fator ambiental quanto social.

Apesar dos relatos de Wasner e Majchrzak (2015) apontarem o fato de que em pequenas empresas as questões sociais não têm muita visibilidade, os empreendedores relataram muitos esforços no sentido de desenvolverem projetos sociais para a comunidade.

Através das práticas adotadas, é possível notar que a sustentabilidade é um posicionamento estratégico dessas empresas que buscam tornar-se mais sustentáveis a partir da melhoria de seus processos e produtos com base nos conceitos do *Triple Bottom Line* (TBL) e assim como apontado por Bos-Brouwers (2010), a orientação sustentável do empreendedor tem um papel significativo na implementação de atividades sustentáveis nas empresas.

## CONCLUSÃO

A pesquisa apontou que as práticas de inovação orientadas à sustentabilidade desenvolvidas por pequenas empresas de produtos veganos ficam mais concentradas nos aspectos ambientais, principalmente relacionadas às embalagens e com um amplo espectro de interações sociais para difusão do conceito de veganismo incorporando aspectos sustentáveis. Observa-se que existe um potencial para implementação de práticas sustentáveis nessas empresas quando comparado com as práticas descritas na literatura, havendo a necessidade de uma maior disseminação de informação a respeito do tema entre os empreendedores para nortear a tomada de decisão baseada em critérios e conhecimentos técnicos.

Os achados do estudo apontaram que os empreendedores reconhecem a geração de valor para empresas de produtos veganos com a adoção de práticas que promovem menos impactos ambientais e contribuem positivamente para a comunidade em que está inserida. Essas práticas, além de trazerem redução de custos a longo prazo, melhoram a imagem da empresa perante a sociedade, que tem consumidores cada vez mais conscientes e exigentes em relação à sustentabilidade. Entretanto, por serem empresas pequenas, ainda existem algumas dificuldades, muitas vezes a falta de capital para investimento é um fator importante e que influencia bastante nas novas estratégias.

Apesar disso, os empreendedores se sentem satisfeitos com o trabalho que desenvolvem e consideram que as empresas estão trabalhando equilibradas no tripé sustentável (financeiro, ambiental e social) e assim como Wilson (2015), acreditam que apesar da existência de um aumento de custos, a adoção de práticas sustentáveis não impacta fortemente na dimensão financeira

Além disso, a pesquisa abordou questões pouco exploradas pela literatura como, as práticas sustentáveis de empresas de produtos veganos, que são dois temas bastante contemporâneos e que trazem no centro da discussão o compromisso com um consumo responsável, tanto pela perspectiva ambiental quanto social. Para futuros trabalhos, a fim de trazer uma maior robustez à pesquisa, os consumidores dessas empresas (veganos ou não-veganos) podem ser consultados com o objetivo de investigar se suas visões e expectativas estão alinhadas às práticas desenvolvidas pelos empreendedores.

## REFERÊNCIAS

ARAGÓN-CORREA, J. A., HURTADO-TORRES, N., SHARMA, S., & GARCÍA-MORALES, J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, 86(1), 88–103. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2006.11.022>

BALASUBRAMANIAN, S., & SHUKLA, V. (2017). Green supply chain management: an empirical investigation on the construction sector. *Supply Chain Management: An International Journal*, 22(1), 58–81. <https://doi.org/10.1108/SCM-07-2016-0227>

BERENDS, H., JELINEK, M., REYMEN, I. & STULTIËNS, R.(2014). Product Innovation Processes in Small Firms: Combining entrepreneurial effectuation and managerial causation. *Journal of Product Innovation Management*, 31 (3), 616-635. <https://doi.org/10.1111/jpim.12117>

BOS-BROUWERS, H. E. J. (2010). Corporate sustainability and innovation in SMEs: evidence of themes and activities in practice. *Business strategy and the environment*, 19(7), 417-435.

- BURKI, U. (2018). Green supply chain management, green innovations, and green practices. In *Innovative Solutions for Sustainable Supply Chains* (pp. 81-109). Springer, Cham.
- DEPKEN, D., & ZEMAN, C. (2018). Small business challenges and the Triple Bottom Line, TBL: Needs assessment in a Midwest State, USA. ☆. *Technological Forecasting & Social Change*, 135, 44–50. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.032>
- ELKINGTON, J. (1998a). Accounting for the Triple Bottom Line. *Measuring Business Excellence*, 2(3), 18–22.
- ELKINGTON, J. (1998b). Partnerships from cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51.
- FAGERBERG, J. (2018). Mobilizing innovation for sustainability transitions: A comment on transformative innovation policy. *Research Policy*, 47(9), 1568–1576. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.08.012>
- GIL, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (Vol. 4, p. 175). São Paulo: Atlas.
- GUPTA, H. (2017). Integration of Quality and Innovation Practices for Global Sustainability: An Empirical Study of Indian SMEs. *Global Business Review*, 18(1), 210–225. <https://doi.org/10.1177/0972150916666969>
- KLEWITZ, J., & HANSEN, E. G. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs : a systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 65, 57–75.
- LÓPEZ, M. V., GARCIA, A., & RODRIGUEZ, L. (2007). Sustainable Development and Corporate Performance: A Study Based on the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Business Ethics*, 75(3), 285–300. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9253-8>
- RASIT, Z. A., ZAKARIA, M., HASHIM, M., RAMLI, A., & MOHAMED, M. (2019). Green Supply Chain Management (GSCM) Practices for Sustainability Performance: An Empirical Evidence of Malaysian SMEs. *International Journal of Financial Research*, 10(3), 371–379. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v10n3p371>
- SAJAN, M. P., SHALIJ, P. R., RAMESH, A., & BIJU AUGUSTINE, P. (2017). Lean manufacturing practices in Indian manufacturing SMEs and their effect on sustainability performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 28(6), 772–793.
- SCANDELARI, V. R. N. (2011). *Inovação e sustentabilidade: ambidestralidade e desempenho sustentável na indústria eletroeletrônica* (Tese de doutorado). Universidade Federal do Paraná, Paraná, PR, Brasil.
- SILVA, C. L. D., Casagrande Junior, E. F., Lima, I. A. D., Silva, M. C. D., Agudelo, L. P. P., & Pimenta, R. B. (2012). *Inovação e sustentabilidade*. Curitiba: Aymarã Educação.
- SOCIEDADE VEGETARIANA BRASILEIRA. (2018). Pesquisa do IBOPE aponta crescimento histórico no número de vegetarianos no Brasil. Retrieved from <https://www.svb.org.br/2469-pesquisa-do-ibope-aponta-crescimento-historico-no-numero-de-vegetarianos-no-brasil>
- STYLOS, N., & VASSILIADIS, C. (2015). Differences in sustainable management between four-and five-star hotels regarding the perceptions of three-pillar sustainability. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(8), 791-825.
- THE VEGAN SOCIETY. (2017). Why go vegan? Retrieved from <https://www.vegansociety.com/go-vegan/why-go-vegan>

UNITED NATIONS. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. General Assembly 70 session.

WASNER, I., & MAJCHRZAK, T. A. (2015, January). Sustainability Management Control Practice: A Study of German SMEs. In 2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 876-885). IEEE.

WILSON, J. P. (2015). The triple bottom line: Undertaking an economic , social , and environmental retail sustainability strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(4/5), 432–447. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2013-0210>

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. (1987). Our common future. Oxford: Oxford University Press.

YIN, R. (2015). Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.