



# RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

**ECOINOVAÇÕES NO SETOR SUPERMERCADISTA:**

**ESTUDO NO SEGMENTO ATACAREJO**

**CLEYTON BONILHA BRAVO / AUGUSTO CÉZAR DE AQUINO CABRAL**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E**  
**CONTROLADORIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**CLEYTON BONILHA BRAVO**

**Produto Técnico resultado da pesquisa**  
**ECOINOVAÇÕES NO SETOR SUPERMERCADISTA:**  
**ESTUDO NO SEGMENTO ATACAREJO**

**FORTALEZA**  
**2023**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

B836e Bravo, Cleyton Bonilha.  
EcoInovações no setor supermercadista: estudo no segmento atacarejo / Cleyton Bonilha Bravo. – 2023.

16 f.

Relatório Técnico Conclusivo – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2023.

Orientação: Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral.

ISBN: 978-85-7485-497-7

1. Relatório Técnico. 2. Estudos Organizacionais. 3. Gestão de Pessoas. I. Título.

CDD 658.1

---

CLEYTON BONILHA BRAVO

ECOINOVAÇÕES NO SETOR SUPERMERCADISTA:  
ESTUDO NO SEGMENTO ATACAREJO

Produto Técnico resultante do Trabalho de conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral

FORTALEZA  
2023

Título: Ecoinovações no setor supermercadista: estudo no segmento atacarejo [Relatório Técnico Conclusivo]

Autores: Cleyton Bonilha Bravo e Augusto César de Aquino Cabral

Coordenação do Programa de Pós-Graduação: Alessandra Carvalho de Vasconcelos, Coordenadora do PPAC Profissional; Augusto César de Aquino Cabral, Vice-coordenador do PPAC Profissional

Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: dezembro de 2023

ISBN: 978-85-7485-497-7

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)

Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional

Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE

Telefone: (85) 3366-7816

Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

**Resultado da pesquisa “EcoInovações no setor supermercadista: estudo no segmento atacarejo”**

**Turma:** MPAC / IEL

**Instituição contratante:** Instituto Euvaldo Lodi-CE (IEL-CE), integrante do Sistema Confederação Nacional da Indústria – CNI.

Prezada Sra. Superintendente do Instituto Euvaldo Lodi-CE,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico referente à pesquisa realizada por **Cleyton Bonilha Bravo**, sob a orientação do Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral, no período de 2020 a 2023, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pelo Instituto Euvaldo Lodi-CE junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Cleyton Bonilha Bravo, Me. em Administração e Controladoria (UFC)

Augusto César de Aquino Cabral, Dr. em Administração (UFC)

## DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

### Correspondência com os novos subtipos-produtos técnicos/tecnológicos:

- Relatório técnico conclusivo – Processos de gestão elaborado

### Finalidade:

Investigar as relações entre as dimensões deecoinovações adotadas no segmento atacarejo e os seus determinantes e barreiras, mediante um estudo quanti-qualitativa, documental e de campo, exploratório e descritivo.

### Impacto – Nível:

- Médio

### Impacto – Demanda:

- Espontânea

### Impacto – Objetivo da Pesquisa:

- Solução de um problema previamente identificado

### Impacto - Área impactada pela produção:

- Econômico

### Impacto – Tipo:

- Potencial

### Descrição do tipo de Impacto:

Disseminação de práticas que potencializem a gestão organizacional.

### Replicabilidade:

- Sim

### Abrangência Territorial:

- Nacional

### Complexidade

- Média

### Inovação:

- Baixo teor inovativo

### Setor da sociedade beneficiado pelo impacto:

- Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas

### Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição:

- Não

### Houve fomento?

- Cooperação

### Há registro/depósito de propriedade intelectual?

- Não

### Há transferência de tecnologia/conhecimento?

- Não

ISBN: 978-85-7485-497-7

## 1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Este Relatório Técnico é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, que tem por tema a ecoinovação no atacarejo, segmento crescentemente relevante no setor supermercadista. O atacarejo ou o atacado de *cash and carry* faz parte do fenômeno da integração vertical, caracterizado pela venda do atacadista tanto para o varejista quanto diretamente para os consumidores finais. Um de seus traços principais é oferecer um sortimento de mercadorias limitado a preços baixos para consumidores finais e pequenos negócios, além da localização e do *design* de loja de baixo custo.

Para se manterem em posição de liderança, as empresas dependem da criação e manutenção de vantagens competitivas que gerem mais lucratividade, menores custos e ampliação de atuação em mais mercados. No atual cenário de negócios e de gestão, este posicionamento implica o foco na inovação, mediante estratégias sustentáveis que impactem positivamente nos resultados e no desenvolvimento da sociedade como um todo.

O desenvolvimento do setor de comércio e as tendências globais fazem surgir uma maior competitividade entre os supermercados que adotam inovações. Ademais, diante das questões ligadas ao meio ambiente e da mudança de hábitos e comportamentos da sociedade, as práticas sustentáveis tornam-se diferenciais. Na década de 1990, o setor supermercadista assumiu novos papéis, com investimentos na área produtiva, no controle de qualidade, e na seleção de produtos. Neste contexto, ganhou força o segmento atacarejo, tema desta pesquisa que aborda a inovação na perspectiva da sustentabilidade, ao utilizar o conceito de ecoinovação.

O termo ecoinovação surge no livro *Driving Eco-Innovation*, publicado em 1996 por Fussler e James, que a define como um novo produto ou processo que agrega valor ao negócio e ao cliente, diminuindo significativamente os impactos ambientais. A ecoinovação desponta como um campo de pesquisa recente com os primeiros artigos publicados na década passada. A discussão sobre este tipo de inovação que combina benefícios ambientais e econômicos, tem ganhado nos últimos dez anos, crescente relevância nos meios acadêmico e profissional.

Em vista do cenário delineado, a pesquisa teve como objetivo investigar as relações entre as dimensões de ecoinovações adotadas no segmento atacarejo e os seus determinantes e barreiras. Como objetivos específicos, foram definidos:

1. Categorizar as ecoinovações adotadas;
2. Identificar os principais fatores determinantes das ecoinovações adotadas;
3. Identificar as principais barreiras à adoção de ecoinovações;

4. Analisar a relação entre as dimensões de ecoinovações e seus fatores determinantes;
5. Analisar a relação entre as dimensões de ecoinovações e as barreiras à adoção de ecoinovações;

A pesquisa se deu mediante um estudo quanti-qualitativo, documental e de campo, exploratório e descritivo. Na coleta de dados, foram verificados documentos das empresas pertencentes ao segmento atacarejo, além disto foi utilizado questionário para obtenção dos dados primários referentes à identificação das ecoinovações, dos determinantes e das barreiras de ecoinovações adotadas e foram realizadas entrevistas para complementar os achados.

## **2. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **2.1 O segmento atacarejo**

A literatura aponta que a primeira empresa a instalar uma loja de atacado de autosserviço no Brasil foi o Makro na década de 1970 e que inicialmente apenas pessoas jurídicas com cadastro podiam comprar. Porém, o primeiro supermercado no formato atacarejo foi o Superbox em 1980 na cidade de São Paulo, tendo por diferencial a dispensa de cadastro ou mesmo associação. No entanto, a popularização do atacarejo somente se daria anos mais tarde no Brasil.

Na década de 1990, surgiram muitos atacados que vendiam para pequenas empresas, lanchonete, bares e pequenos restaurantes, e muitos destes ainda não formalizados, ou seja, sem CNPJ. Dessa forma, faziam compras como pessoas físicas e compravam não apenas para uso pessoal, mas também em grandes volumes para abastecer seus pequenos empreendimentos ainda informais. Daí surgiu o termo “atacarejo”, uma mistura de atacadista e de varejista.

O Ranking ABRAS 2021 (2021) demonstra a importância do setor supermercadista e principalmente do segmento atacarejo dentro deste setor. Em 2020 o setor de supermercados representava 7,5% do PIB brasileiro, isso através do faturamento de aproximadamente 554 bilhões em 91.351 lojas. Além disso, o setor supermercadista emprega mais de 3 milhões de funcionários entre diretos e indiretos. O Ranking ABRAS é realizado pela ABRAS através de uma consolidação de números divulgados pelas próprias empresas, e, portanto, apesar de quase a totalidade das empresas estarem presentes, algumas não participam. A principal ausência nesse ranking de 2021 é o Grupo BIG, uma das principais organizações desse setor.

O primeiro colocado no Ranking é o Grupo Carrefour que também tem uma rede de lojas que opera no formato atacarejo denominada Atacadão. A bandeira Atacadão sozinha, sem contar o restante do grupo Carrefour, é a principal rede em faturamento anual do Brasil. Em

suma, hoje, os três maiores Grupos supermercadista do Brasil dispõem de bandeiras que atuam no atacarejo, e estas superam os demais segmentos, demonstrando que o formato é uma verdadeira tendência para o mercado brasileiro e que estão se multiplicando Brasil a fora, inclusive pelas mãos de empresas regionais de menor porte e expressão que gradativamente estão apostando e crescendo neste segmento.

O segundo maior faturamento do Ranking ABRAS 2021 é a rede Assaí Atacadista, que é a bandeira de formato atacarejo do Grupo Pão de Açúcar (terceiro maior faturamento no Ranking ABRAS 2021), porém as empresas foram separadas e listadas na bolsa separadamente durante o ano de 2020.

Como pode ser observado na Tabela 1, entre as 20 maiores empresas do Brasil no setor de supermercados 14 delas tem filiais que atuam no segmento atacarejo e apesar de nem todas as empresas apresentarem os números de faturamento separados por segmento, verificando apenas as que disponibilizam este dado em separado do segmento atacarejo, já temos um montante próximo das vendas em supermercados apenas varejistas.

Tabela 1 – Ranking das 20 maiores organizações em faturamento em 2020.

Posição	Organização	Faturamento anual (Bilhões)		
		Varejo	Atacarejo	Total
1°	Grupo Carrefour Brasil	22,9	51,8	74,7
2°	Assaí Atacadista		39,4	39,4
3°	Grupo Pão de Açúcar	31		31
4°	Grupo Mateus	5,4	8,9	14,3
5°	Ceconsud	9,4		9,4
6°	Super Muffato *	9		9
7°	Supermercados BH *	8,9		8,9
8°	Comper *	8,8		8,8
9°	Zaffari *	6,1		6,1
10°	DMA Distribuidora *	5,8		5,8
11°	Mart Minas		4,6	4,6
12°	Sonda Supermercados	4,1		4,1
13°	Savegnago	4,1		4,1
14°	Grupo Lider	3,5		3,5
15°	Grupo Zaragoza	0,2	3,1	3,3
16°	Supermercados Koch *	3,2		3,2
17°	Grupo Bahamas	1,4	1,7	3,1
18°	Companhia Sulamericana de Distribuição	2,8	0,2	3
19°	Angeloni	2,9		2,9
20°	Super Nosso *	2,9		2,9
<b>Total</b>		<b>132,4</b>	<b>109,7</b>	<b>242</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022), com base em RANKING ABRAS 2021 (2021).

\* Organizações que apresentam números totais não separados por segmento, porém dispõem de filiais nos dois segmentos (varejo e atacarejo).

Em momento de crises como a que a humanidade atravessou nos últimos anos causada pelo vírus COVID-19, a importância do setor supermercadista e preponderantemente do segmento atacarejo para a economia ficou mais evidente. Além da representatividade em

números absolutos de faturamento, de quantitativo de lojas, de empregos, o segmento está relacionado a toda uma cadeia de distribuição de alimentos, que além de atender as famílias com custos mais baixos, também atende vários outros empreendimentos.

## 2.2. Relações entre as dimensões deecoinovações adotadas no segmento atacarejo e os seus determinantes e barreiras

O conjunto de ecoinovações consideradas teve por base, em primeiro lugar, a identificação das práticas adotadas pelas empresas e, em segundo lugar, as ecoinovações propostas no estudo de Cruz (2018), por seu alinhamento a esta pesquisa. Em seguida, as ecoinovações foram categorizadas com base na tipologia de Carrillo, Hermosilla-González e Könnölla (2009). O Quadro 01 apresenta as ecoinovações e suas respectivas dimensões.

Quadro 01 – Ecoinovações identificadas e suas dimensões.

Ecoinovação	Dimensão
Aplicação de pinturas reflexivas e/ou de telhas transparentes para reduzir consumo de energia.	Design
Existe tratamento de sobras de materiais orgânicos ou de reaproveitamento de água.	
Monitoramento mensal do consumo energético (WebEnergy).	
Realiza reciclagem (embalagem, materiais, resíduos, outros).	
Executa adaptações nas construções com intuito de redução dos níveis de ruído.	
Implantação de torneiras com reguladores, contribuindo na redução de consumo de água.	
Migração do fornecimento de energia elétrica para o mercado livre.	
Redução de consumo de energia através da troca de lâmpadas para LED.	
Troca de sistemas de refrigeração para novos modelos que utilizem gás ecológico	
Uso de fontes renováveis, como por exemplo: energia solar e eólica.	
Uso de rede de tratamento de efluentes e estação de tratamento de esgoto.	Usuário
Implantação de equipes de funcionários nas lojas com foco em reduzir as perdas por avarias	
Possui política para atrair clientes com interesses ecológicos	
Treinamento para funcionários sobre educação ambiental.	
Treinamento para funcionários sobre segurança alimentar.	
Redução dos resíduos de materiais perigosos e implantação de política reversa	
Implantação de políticas para redução do desperdício de alimentos.	
Redução do uso de embalagens, estimulando venda a granel em setores específicos.	Produtos e serviços
Amplia a oferta de produtos orgânicos/mais saudáveis.	
Disponibiliza embalagens fabricadas de material reciclável/biodegradável.	
Oferece manuais e promove campanhas inovadoras sustentáveis para divulgar iniciativas.	Governança
Apoio e estímulo a pequenos produtores sustentáveis.	
Parceria com ONGs ou instituições em prol da causa animal.	
Parcerias com fornecedores com metas para práticas inovadoras e sustentáveis.	
Controle de rastreabilidade de origem de produtos com intuito de combater o desmatamento.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

As ecoinovações da dimensão *Design* se destacam por incrementar componentes, mas não serem expressivas em mudança de sistemas completos, ou seja, elas otimizam processos já existentes, levando a melhorias de eficiência e reduções de custos e, ao mesmo tempo, reduzindo os impactos ao meio ambiente. Ecoinovações da dimensão Usuário relacionam-se à

inserção dos consumidores ou usuários de produtos ou serviços, tanto no processo de criação, quanto no processo de aceitação no mercado. As ecoinovações da dimensão Produtos e Serviços trazem mudanças do processo completo ou da inclusão de um novo produto em específico. As ecoinovações da dimensão Governança são voltadas à administração e gestão inovadoras.

As ecoinovações da dimensão *Design* são as que apresentam os maiores percentuais entre ocorrência na maior parte das empresas ou na empresa como um todo, demonstrando que são as ecoinovações mais identificadas no dia a dia.

Na dimensão Usuário, políticas para atrair clientes com interesses ecológicos têm índice de 41%, existindo em poucas unidades e em 16% não ocorre, demonstrando que esta estratégia não é comum, apesar de estar no foco do segmento, pois em outras 43% aparecem em estudo.

A oferta de manuais e a promoção de campanhas para divulgar as iniciativas não ocorre em 54% das empresas, demonstrando que este processo ainda não é bem difundido e comunicado, pois mais da metade dos gestores desconhecem esta prática, apesar de apresentada em documentos. A divulgação e a utilização destas ecoinovações ainda não são parte da promoção das ações da empresa ou mesmo do benefício ambiental que está ocorrendo.

As ecoinovações da dimensão Governança estão presentes, porém nenhuma está amplamente implantada. De modo geral, todas as ecoinovações encontradas nos documentos das empresas do segmento atacarejo foram identificadas em alguma empresa, pois todas tiveram alguma resposta de ocorrência, mesmo que em poucas filiais, porém apenas uma ecoinovação teve a maior parte das respostas de que não ocorre, qual seja, o oferecimento de manuais e promoção de campanhas inovadoras e sustentáveis para divulgar as iniciativas.

Constatou-se que as ecoinovações da dimensão *Design* são as priorizadas pelo segmento, em alinhamento à literatura que evidencia uma maior preponderância de ecoinovações da dimensão *Design* em decorrência da eficiência do uso dos recursos produtivos que essas ecoinovações possibilitam, reduzindo custos e aumentando a produtividade.

Quanto aos determinantes, inicialmente foram analisados os documentos das empresas, porém não foram encontradas menções a determinantes das ecoinovações. Diante disto, este estudo utilizou como base os determinantes encontrados no estudo de Silva, Kuhl e Macaneiro (2017), que buscaram encontrar os determinantes que estão presentes na maioria das empresas.

Os determinantes voltados à regulação e imagem da empresa são amplamente identificados. A inclusão de ecoinovações pelas empresas é aceita pelos clientes, pois 84% concordam. Ademais, 71% afirmaram que há demanda por produtos ecoinovadores. Por outro lado, 63% não visualizam a empresa privilegiando ecoprodutos e outros 26% não souberam opinar, demonstrando uma dissonância entre a oportunidade de crescer neste tipo de produtos.

Em sintonia com o achado sobre as ecoinovações nas empresas, o oferecimento de manuais e a promoção de campanhas inovadoras e sustentáveis para divulgar as iniciativas não ocorre em 54% das empresas, demonstrando que estas práticas, quando ocorrem, não são eficientemente comunicadas, não deixando claro os benefícios e a relação de custo-benefício. Quanto ao papel da gerência na promoção da educação ambiental, estes funcionários não são utilizados como fomentadores, nem reconhecem estas práticas.

O ponto de maior discordância dos participantes é sobre a parceria das empresas com universidades para o desenvolvimento de ecoinovações, onde 63% discordam totalmente e outros 24% discordam, demonstrando que este não é um foco neste segmento.

Não foram encontradas barreiras à implantação de ecoinovações nos documentos das empresas. Em vista desta lacuna, tomou-se como base o estudo de Silva, Kuhl e Macaneiro (2017) para definição das barreiras a serem consideradas.

Ao analisar as respostas do questionário sobre as barreiras aparecem achados que complementam os achados anteriores, por exemplo, seguindo o mesmo raciocínio de não haver parceria com universidades para desenvolver ecoinovações, 94% (53% concordam e 41% concordam totalmente) dos respondentes reforçam que o segmento atacarejo não dispõe de parcerias com centro de pesquisa especializado para desenvolver e difundir ecoinovações, assim, deixando evidente que o processo de inclusão de ecoinovações neste segmento segue sendo algo com inspiração interna, sem ajuda externa para seu desenvolvimento.

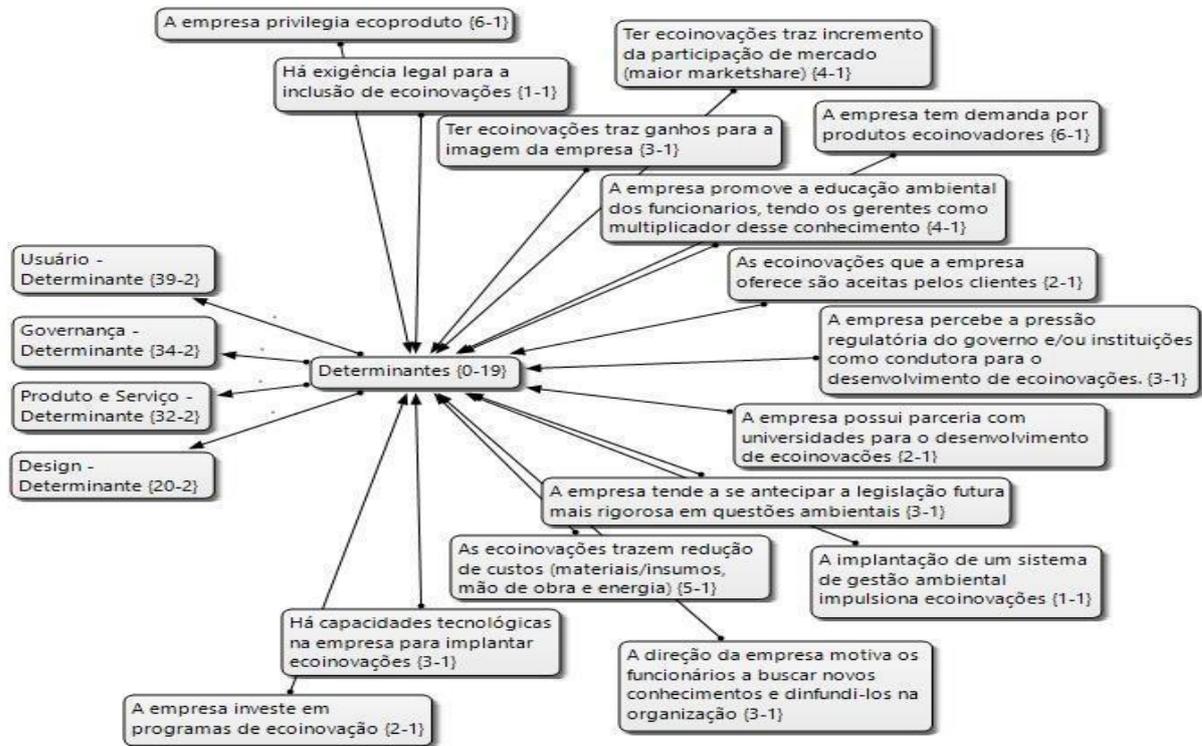
Dos respondentes, 94% apontam a falta de informações sobre ecoinovações como uma das principais barreiras, sendo esta a barreira com maior convergência. Também fica evidente que a informação sobre ecoinovação não é expressiva no segmento atacarejo quando verificadas as respostas vagas e genéricas, ou ainda sem fundamento.

Outra barreira em alta foi a falta de fornecedores focados em ecoinovações, apontada por 78% dos repondentes, o que dificulta a implantação de ecoinovações. Outros 41% concordam que existem fornecedores que trabalham contra a implantação de ecoinovações para que não haja mudanças ou percam mercado por não se enquadrarem. Isso demonstra uma forte barreira, principalmente cultural, trabalhando contra as ecoinovações no atacarejo.

Quanto às questões envolvendo custo, risco e retorno das ecoinovações, prevalece a ideia de que ecoinovações não trazem benefícios que suplementem riscos ou custos. Dos respondentes, 64% concordam que as ecoinovações tem baixa rentabilidade, com retorno pequeno, 43% concordam que têm alto custo e outros 31% concordam que trazem altos riscos. Outros 71% concordam que as empresas não vislumbram benefícios.

Buscou-se identificar as relações entre os determinantes e as barreiras com as dimensões de ecoinovações nas empresas. Deste modo, primeiramente, conforme a Figura 02 demonstra, verificamos as relações entre os determinantes e as dimensões.

Figura 02 – Relação dos determinantes com as dimensões de ecoinovação.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A dimensão com mais determinantes é Usuário, destacando-se, primeiro a direção da empresa motivar a busca e difusão de conhecimentos, seguido da promoção da educação ambiental e pelo ganho de imagem. Determinantes voltados para questões internas impactam mais na adoção de ecoinovações da dimensão Usuário. A dimensão com menos determinantes foi *Design*, que em contrapartida é a dimensão com mais ecoinovações. Na dimensão *Design*, o determinante com maior impacto é a existência de capacidades tecnológicas.

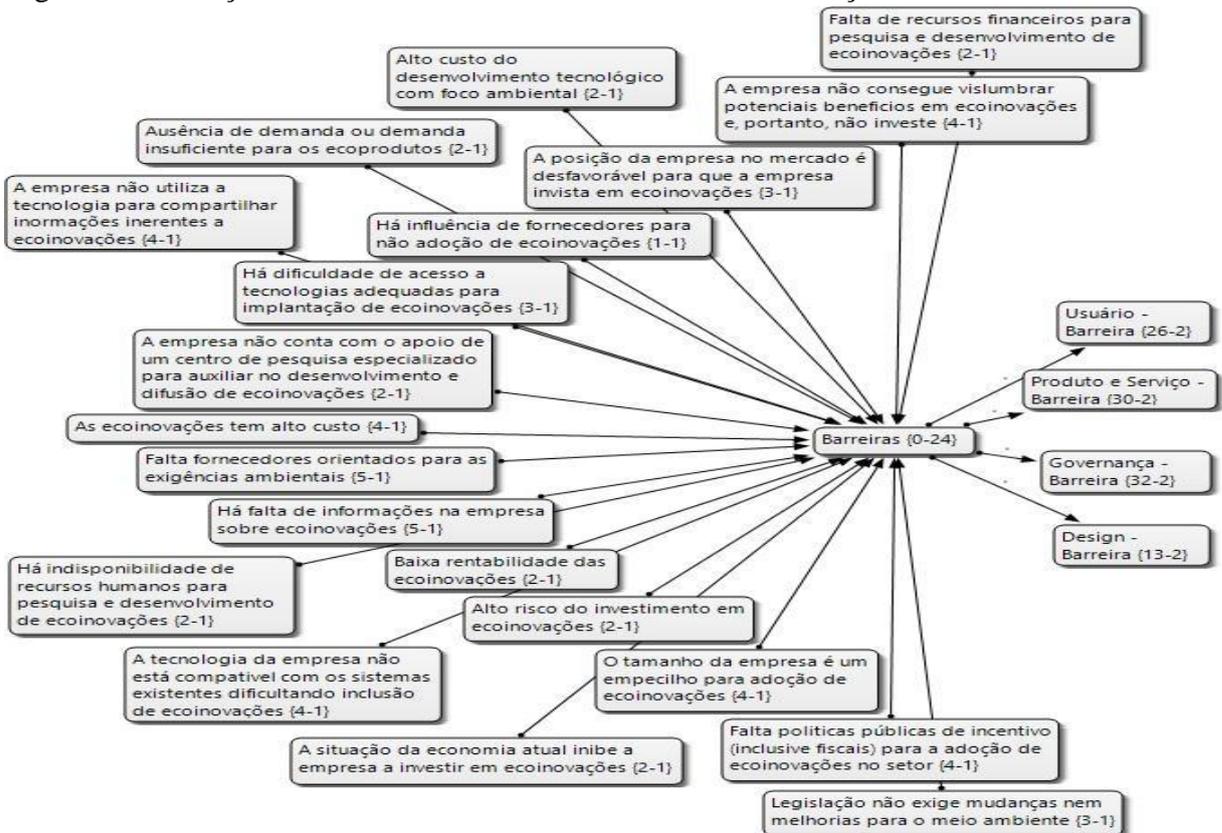
Dois determinantes se destacaram em todas as dimensões, sendo a existência de capacidade tecnológica instalada, pois isto facilita a aplicação e estimula novas ecoinovações já que o custo é reduzido. O outro determinante é o ganho de imagem. O único determinante que todos os entrevistados não vislumbram e tampouco vêm relação para estimular novas ecoinovações é a existência de parcerias com universidades para gerar ecoinovações.

Ao apresentar para os entrevistados as barreiras e pedir para que apresentassem se elas ocorrem em suas empresas e associassem às dimensões de ecoinovações, também ocorreram congruências com os achados dos questionários. De modo geral, uma barreira se destacou com

a principal influência negativa, sendo a falta de recursos financeiros para pesquisa e desenvolvimento de ecoinovações, que o (E5) alega que não há necessariamente a falta do recurso, porém todos os respondentes entendem que o recurso é escasso.

A dimensão com mais barreiras é Governança, Figura 3, considerando-se a falta de recursos financeiros, já que estas ecoinovações são complexas, demandando investimento maior e havendo carência de fornecedores alinhados às exigências ambientais.

Figura 03 – Relação das barreiras com as dimensões de ecoinovação.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A segunda dimensão com mais barreiras foi Produto e Serviço, como destaque para o alto custo das ecoinovações. A visão que norteia o segmento atacarejo é o custo baixo, os entrevistados demonstram a noção de que os produtos e serviços ecoinovadores que possam ser oferecidos tem um custo alto devido a ainda ser um processo de pequena escala.

Na dimensão Usuário, a falta de informação e a falta de recursos financeiros foram destacadas. A dimensão com menos barreiras é *Design*, sendo também a que agrega mais determinantes. Nesta dimensão a única barreira que se destaca é a que é comum a todas, ou seja, a falta de recursos financeiros. Por ser algo já cotidiano e presente no dia a dia dos entrevistados, estas ecoinovações não parecem sofrer grandes barreiras dentro das empresas.

No geral, os participantes acreditam que as empresas estão comprometidas com as ecoinovações, mas frisaram algumas barreiras, como o fato de ser algo novo e a falta de um setor especializado com recursos disponíveis. Destaca-se que a tomada de decisão da gestão é uma importante barreira, pois o tempo de iniciar este processo não pode ser menosprezado e as empresas precisam agir rapidamente para se manterem à frente do mercado.

### 3. CONCLUSÃO

A inclusão de ecoinovações encontra barreiras, como custos, pressões da concorrência e dos consumidores, regulamentações e restrições do setor, falta de informações técnicas, limitação de conhecimento, além de questões relacionadas ao ambiente interno. A literatura aponta barreiras externas e internas. Os fatores internos estão relacionados às características da organização e de sua produção. Quanto ao contexto e influência do ambiente externo, são exemplos, a economia, o governo, a concorrência, os centros de pesquisa e os clientes.

As ecoinovações sofrem a influência positiva de diversos determinantes, internos e externos. Motivadores decisivos na adoção de ecoinovações incluem a cultura e a estrutura da organização e das forças de mercado, como competitividade, aumentos de eficiências, pressão de *stakeholders*, pressões políticas e regulamentações governamentais, por exemplo.

A dimensão *Design* é a mais utilizada, sendo seguida pela dimensão Usuário. As outras duas dimensões trazem pouquíssimas ecoinovações. Os determinantes mais presentes são a percepção das empresas quanto à regulação do governo e o ganho para a imagem da empresa. Quanto às barreiras, considerando-se aquelas comumente relacionadas às empresas em geral, foram testadas na pesquisa de campo. Algumas também pouco ocorrem especificamente no atacarejo, como o caso da situação da empresa contar com apoio de um centro de pesquisa para auxiliar o desenvolvimento e difusão de ecoinovações. Ficou evidente que o segmento não busca fora de suas empresas apoio para desenvolver ecoinovações, se limitando às ecoinovações desenvolvidas internamente.

A dimensão *Design* é a que os determinantes menos impactam, pois, tem um arcabouço de determinantes pequeno, porém eficazes, em face da relação custos/benefícios. A dimensão com mais determinantes é Usuário, destacando-se a promoção de educação ambiental e o foco em estimular os funcionários a buscar e difundir novos conhecimentos, evidenciando que o segmento prioriza o desenvolvimento interno de ecoinovações.

Os determinantes com mais destaque, por serem os que mais impactam de forma geral as empresas a incluírem ecoinovações, foram a capacidade tecnológica já instalada, ou seja, a facilidade para a inclusão de ecoinovações sem grandes custos extras, o que facilita a inclusão

de ecoinovações da dimensão *Design*, e os ganhos que as ecoinovações trazem para a imagem da empresa, que traz um impacto importante na dimensão Usuário, tendo em vista que muito das ecoinovações dessa dimensão são relacionadas aos clientes e aos funcionários.

Quanto à relação das barreiras com as dimensões, de modo geral, impactam menos as ecoinovações do que os determinantes. A dimensão com menos barreiras foi *Design*, já presente no dia a dia das empresas. A dimensão com mais barreiras foi a Governança, o que relaciona-se à necessidade de grandes investimentos e da mudança de cultura.

No atacarejo, as barreiras recorrentes são os custos e a falta de recursos financeiros. Embora incipientes, as ecoinovações já se evidenciam em especial na dimensão *Design*. Os determinantes que mais impactam são relacionados a ganhos de imagem e a um melhor custo/benefício, o que deve ser considerado pela gestão, inclusive na avaliação das lacunas, como a possibilidade de inclusão externa ao processo de criação e implantação. Com estes achados, este estudo amplia as discussões sobre ecoinovações em um segmento pouco estudado, contribuindo para o desenvolvimento tanto dos estudos sobre ecoinovação quanto para o segmento atacarejo.

## REFERÊNCIAS

CARRILLO-HERMOSILLA, Javier; GONZÁLEZ, Pablo del Rio; KÖNNÖLÄ, Totti. **Ecoinnovation: When sustainability and competitiveness shake hands**. Londres: Palgrave Macmillan, Inglaterra, 2009.

CRUZ, Fabiana Faustino da. **Contribuições de ecoinovações para a sustentabilidade no setor hoteleiro no município de João Pessoa-PB**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, 144 f. 2018.

RANKING ABRAS 2021. Live realizada em 20 maio 2021. **publicada pelo canal ABRAS** no Youtube. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=a5AyOCBhZ\\_E](https://www.youtube.com/watch?v=a5AyOCBhZ_E). Acesso em 29 jun. 2021.

SILVA, Luciane F. Matoso; KUHLMANN, Marcos Roberto; MAÇANEIRO, Marlete Beatriz. O impacto de barreiras e determinantes na adoção de ecoinovação. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO – CIKI, 7, 2017. **Anais...** Santa Catarina: UFSC, 2017.