



**INOVAÇÃO FRUGAL EM AMBIENTES CORPORATIVOS: UM ESTUDO  
SOBRE MINIMERCADOS E O ALINHAMENTO COM O EIXO SOCIAL DO  
ESG, NA PERSPECTIVA DE GESTORES**

**Marlei Salete Mecca, Franco Marcelo Oliveira, Isadora Rizzon de Vargas,  
Carolina Rizzon da Silva**

**RESUMO**

Diante da crescente exigência por práticas empresariais sustentáveis, este estudo tem como objetivo examinar, sob a perspectiva de gestores, a implementação de minimercados em ambientes corporativos como uma estratégia de inovação frugal, analisando seus impactos no eixo social do ESG, conforme a ABNT PR 2030-1 (2024). A pesquisa de caráter descritivo e exploratório adota uma abordagem qualitativa baseada em entrevistas semiestruturadas com gestores de três empresas da Serra Gaúcha. Os resultados demonstram que os minimercados se configuram como uma inovação frugal, principalmente na perspectiva da empresa, devido ao seu baixo custo de implementação e manutenção. A análise revelou que essa iniciativa gera impactos positivos no eixo social do ESG, como: melhoria no diálogo e interação entre os funcionários, fortalecimento do sentimento de pertencimento, valorização da diversidade e inclusão, e otimização do tempo. A iniciativa também estimulou o consumo consciente e o apoio a fornecedores locais, reforçando o desenvolvimento territorial. Como contribuição teórica, o estudo possibilita examinar a inovação frugal sob a lente do eixo social do ESG, propondo um arcabouço analítico que conecta esses conceitos. No campo gerencial, os resultados servem como referência para empresas que buscam implementar ações de responsabilidade social financeiramente viáveis e eficazes, que fortalecem a cultura organizacional e geram valor para a imagem institucional.

**Palavras-chave:** ambientes corporativos; inovação frugal; ESG; eixo social; minimercado.

## 1 INTRODUÇÃO

As demandas por sustentabilidade têm levado empresas a repensar suas estratégias de crescimento e sucesso, integrando aspectos ambientais, sociais e de governança em suas operações e tomada de decisões. Esse movimento reflete uma busca global por mais transparência e responsabilidade corporativa (Abraham, 2024). No Brasil, com o intuito de direcionar os temas Environmental (Ambiental), Social (Social) and Governance (Governança) – ESG nas organizações, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) (2024), proporciona dois documentos: a ABNT PR 2030 – parte 1 e parte 2, que formulam conceitos e diretrizes para a implementação desses critérios.

A integração entre os objetivos de sustentabilidade e a competitividade das empresas é importante para sua continuidade e desenvolvimento. Conforme Dicuonzo *et*



*al.* (2022, p. 1204), a inovação é a maneira mais eficaz de agregar valor à sustentabilidade corporativa e ao ESG. Nesse sentido, estudos sobre inovação têm se voltado para soluções que não apenas melhorem produtos, mas que também tenham um impacto social significativo, alcançando diferentes camadas do mercado e contribuindo para a melhoria de comunidades.

Dentro dessa busca, a inovação frugal oferece uma abordagem relevante para as empresas. Embora tradicionalmente associada a economias em desenvolvimento, a inovação frugal (Sánchez-Flores *et al.*, 2020), busca criar soluções de valor com uso eficiente de recursos, focando na simplicidade, na acessibilidade e na redução de custos. A literatura aponta que a inovação frugal pode ser um motor de transformação social ao contribuir para a redução de desigualdades (Pansera, 2016).

Uma aplicação prática dessa abordagem, que tem se expandido em ambientes corporativos, é a implantação de minimercados no modelo de autoatendimento. Esses espaços, localizados dentro da empresa, operam sem a presença de funcionários, onde os colaboradores escolhem os produtos e efetuam o pagamento de forma autônoma. Essa iniciativa, com baixo investimento financeiro por parte da empresa, oferece conveniência aos colaboradores e, potencialmente, promove impactos sociais positivos. Contudo, a literatura acadêmica ainda não aprofundou a análise sobre como esse modelo de minimercado, em ambientes corporativos, se alinha com a inovação frugal e quais são seus impactos específicos no eixo social do ESG. A visão de gestores sobre a implementação e o impacto dessas iniciativas ainda é um tópico pouco explorado.

Diante do exposto, o propósito deste estudo é examinar, sob a perspectiva de gestores, a implementação de minimercados em ambientes corporativos como uma estratégia de inovação frugal, analisando seus impactos no eixo social do ESG, conforme os critérios da ABNT PR 2030. A pesquisa de caráter descritivo e exploratório com abordagem qualitativa utilizou, como coleta de dados, entrevistas semiestruturadas com gestores de três empresas na Serra Gaúcha. A escolha por este número limitado de participantes se justifica pela natureza qualitativa e aprofundada do estudo, que busca investigar as percepções estratégicas dos gestores sobre o tema. As categorias de análise foram elaboradas com base nos critérios do eixo social da ABNT PR 2030, permitindo um diálogo direto entre os dados empíricos e a norma técnica brasileira.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 SUSTENTABILIDADE

A discussão sobre sustentabilidade ganhou projeção global a partir da Conferência de Estocolmo (1972), evento que marcou o início das discussões sobre o impacto humano no meio ambiente e resultou na criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) (Dias, 2017; Boff, 2016). O conceito de "desenvolvimento sustentável" foi formalizado em 1987, pelo Relatório Brundtland, definindo-o como "aquele que atende às necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras" (Boff, 2016, p. 51).

A partir dos anos 1990, a sustentabilidade foi incorporada à gestão empresarial, ganhando uma abordagem mais estratégica. Nesse contexto, Elkington (1998)



introduziu o Triple Bottom Line (TBL), ou Tripé da Sustentabilidade, que propõe que a sustentabilidade corporativa dependa do equilíbrio e do desempenho em três dimensões: econômica, social e ambiental. Como destaca Sgasrbi *et al.* (2008), essa mudança de paradigma tem sido impulsionada por uma crescente exigência da sociedade, governos e investidores por práticas empresariais mais responsáveis.

## 2.2 ESG

O conceito de ESG (*Environmental, Social and Governance*), traduzido como Ambiental, Social e Governança, surgiu oficialmente em 2004, a partir do relatório *"Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World"* (Eccles; Lee; Stroehle, 2020). A partir desse marco, o ESG passou a ser compreendido como um conjunto de práticas e indicadores utilizados para mensurar a sustentabilidade empresarial sob três dimensões: ambiental, social e de governança. De acordo com Tripathi e Bhandari (2014) e Watson (2015), o fator ambiental inclui aspectos como emissões de carbono, consumo e reuso de água, poluição, gestão de resíduos e uso de recursos naturais. A dimensão social envolve relações de trabalho, diversidade, saúde e segurança no ambiente corporativo, impacto na comunidade e nos direitos humanos. Já a governança abrange tópicos como estrutura e funcionamento do conselho, ética corporativa, combate à corrupção e transparência.

Segundo Walter (2020), as práticas ESG têm como objetivo aprimorar a mensuração dos impactos nessas três esferas, identificando limites sustentáveis e toleráveis para as atividades corporativas. Essa abordagem vai além da análise financeira, ao considerar a conduta ética da empresa, sua responsabilidade socioambiental e sua contribuição para o desenvolvimento sustentável.

No contexto brasileiro, a criação da ABNT PR 2030 em 2022 marcou um avanço significativo na sistematização das práticas ESG. A norma, elaborada com base em referências internacionais como as normas ISO 9001, 14001, 26000 e 37001, permitiu que as organizações avaliassem seu grau de maturidade em relação aos critérios ESG (ABNT, 2024).

Em 2024, essa iniciativa foi atualizada para as ABNT PR 2030-1 e ABNT PR 2030-2, que aprofundam as diretrizes de gestão e a determinação de materialidade para o contexto nacional. Este estudo, portanto, adota a versão de 2024 como referência principal para analisar como as organizações podem compreender e implementar ações sustentáveis, alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU (Organização das Nações Unidas), (ABNT, 2024).

A ABNT PR 2030 organiza os critérios de sustentabilidade em três eixos principais: Ambiental (E), Social (S) e Governança (G). Cada eixo é subdividido em temas e critérios que permitem uma abordagem mais específica. O eixo social, foco desta pesquisa, é definido pelos relacionamentos da organização com seus colaboradores e a comunidade, com ênfase no respeito aos direitos humanos e no bem-estar coletivo (ABNT, 2024).

Com isso, o Brasil passa a dispor de um referencial técnico nacional, adjunto a outras normativas, coalinhado aos padrões globais de sustentabilidade, o que contribui para o fortalecimento da governança corporativa, da responsabilidade social e da preservação ambiental nas empresas atuantes no País. Conforme o Quadro 1, a norma apresenta os temas e critérios específicos do eixo social, os quais nortearam tanto o



desenvolvimento da entrevista semiestruturada quanto a delimitação do tema da pesquisa.

**Quadro 1 – Eixo Social**

<b>Eixo Social</b>	
<b>Toda organização opera dentro de uma sociedade mais ampla e diversificada.</b>	
Diálogo social e desenvolvimento territorial	Investimento social privado Diálogo e engajamento das partes interessadas Impacto Social
Direitos humanos	Respeito aos direitos humanos Combate ao trabalho forçado ou compulsório Combate ao trabalho infantil
Diversidade, equidade e inclusão	Políticas e práticas de diversidade e equidade Cultura e promoção de inclusão
Relações e práticas de trabalhos	Desenvolvimento profissional Saúde e segurança ocupacional Qualidade de vida Liberdade de associação Política de remuneração e benefícios
Promoção de responsabilidade social na cadeia de valor	Relacionamento com consumidores e clientes Relacionamento com fornecedores

Fonte: ABNT PR 2030-1, (2024).

O eixo social, foco desta pesquisa, compreende os relacionamentos da organização com seus colaboradores e a comunidade, destacando o respeito aos direitos humanos e a contribuição para o bem-estar coletivo. De acordo com a ABNT PR 2030-1 (2024), este eixo considera como as atividades da empresa podem gerar impactos positivos ou negativos na sociedade. A responsabilidade social está diretamente ligada à

forma como a empresa trata seus talentos, promove um ambiente justo e seguro e se relaciona com as comunidades em que está inserida. A norma detalha temas e critérios específicos, como diversidade, saúde e segurança ocupacional e qualidade de vida, que são essenciais para uma gestão responsável.

A adoção de políticas sociais eficazes gera ganhos significativos, como maior engajamento e produtividade (Instituto Ethos, 2023). A diversidade, por exemplo, é vista como uma fonte de inovação e agilidade, atraiendo investidores que valorizam a inclusão (Becchetti, Ciciretti e Giovannelli, 2013). Além disso, o investimento no bem-estar e na

capacitação dos colaboradores fortalece a cultura organizacional e reduz a rotatividade, consolidando a reputação da empresa como um empregador responsável (Picorelli, 2024). Assim, a atuação no eixo social do ESG se torna uma ferramenta estratégica para fortalecer o capital humano e construir uma sociedade mais justa e equitativa (Instituto Ethos, 2023).



## 2.3 INOVAÇÃO

A inovação, segundo Carayannis, Gonzalez e Wetter (2003), refere-se a incluir algo novo, a alterações nas propriedades dos elementos organizacionais e institucionais, aproveitando o potencial das estruturas atuais das instituições, com avanços incrementais ou mudanças radicais. Para Choo (2006), a inovação é fundamentada no entendimento organizacional, que determina como são dirigidos os métodos informacionais, tendo um papel importante no crescimento e na capacidade de adaptação da organização.

De acordo com Crossan e Apaydin (2010), a inovação é a produção ou adoção, apropriação e levantamento de uma novidade de valor agregado nos meios econômicos e sociais, a melhoria e aumento de produtos, serviços e mercados, o desenvolvimento de novos métodos de produção, e a implantação de novos sistemas de gestão, sendo tanto um processo como um resultado.

Bloch (2011), estabelece quatro tipos de inovações: de produto, de processo, organizacional e de comunicação. O procedimento schumpeteriano inclui a inovação como parte central de estudo do sistema capitalista, sendo uma pesquisa econômica fundamentada na inovação de produtos, processos e na forma de organização da produção. A inovação propicia, através da “destruição criadora”, métodos de incentivo de

crescimento econômico, sendo situação chave para a criação de novas ações de produtos e serviços (Schumpeter, 2017).

As organizações pendem a buscar por diferenciais para se manterem competitivas no mercado, sendo a inovação um mecanismo básico para a sua continuação. Entende-se por inovação a implementação de algo novo ou consideravelmente melhorado, seja em produto (bens ou serviços) ou métodos de negócios (produção de bens e serviços, distribuição e logística, marketing e vendas, sistemas de conhecimentos e comunicação, administração e gestão, desenvolvimento de produtos e negócios) em um ambiente que abrange o elo entre empresas, público e mercado, com vista aos estímulos criativos e ao arranjo estratégico (OECD; EUROSTAT, 2018).

## 2.4 INOVAÇÃO FRUGAL

Provenientes dos comércios em desenvolvimento, como resposta às demandas dos clientes da base da pirâmide, as inovações frugais disponibilizam soluções essenciais a este mercado, com alto valor agregado e a baixo custo (Radjou; Prabhu, 2012). A inovação frugal traz a ideia de que bens e serviços podem ser preparados para serem acessíveis, eficazes e de qualidade, que são criados pretendendo a redução de custos e o emprego de recursos escassos de modo que haja alto valor social agregado para o cliente, sem negar a empresa do aumento de sua rentabilidade. Por fim, dentro deste grupo de inovações, aquela que tem maior direção é a chamada inovação frugal (Radjou; Prabhu, 2012).

A inovação frugal pertence a produtos, serviços ou processos inovadores que procuram ampliar sugestões de valores para seus clientes, concentrando-se nas



funcionalidades essenciais e, assim, diminuindo o uso de recursos financeiros e materiais em toda a cadeia de valor. Portanto, para os inovadores frugais, a escassez é um fato e uma oportunidade (Cunha *et al.*, 2013). O termo “inovação frugal” teve origem na Índia e refere-se a tentativas sistemáticas de reduzir luxos e características “desnecessárias” de produtos desenvolvidos para mercados de alta renda. A inovação frugal tem a característica de trabalhar sob a limitação de recursos, reelaborando produtos, processos e modelos de negócios (Soni; Krishnan, 2014).

De acordo com Khan (2016), a inovação frugal tem se expandido dentro do campo da inovação, nos últimos anos, tanto em mercados desenvolvidos quanto nos emergentes, trazendo em seu conceito a oportunidade de inovar “mais com menos”, transformando o que se sabia sobre a natureza da inovação, suas motivações, meios e os impactos gerados por ela na sociedade. Segundo Hossain (2017), a inovação frugal é estabelecida como uma solução de recurso escasso (produto, serviço, processo ou modelo de negócio), que é criado e realizado, apesar de desafiar limites financeiros, tecnológicos,

materiais ou outros recursos. Com isso, o resultado é significativamente mais acessível e bom o bastante para agregar e responder às necessidades básicas dos clientes que, de outra forma, permaneceriam sem serem atendidas.

## 2.5 MINIMERCADOS

Os minimercados, populares mercados de vizinhança, são empresas de pequeno porte que comercializam principalmente produtos alimentícios e bebidas com variedade restrita. O nascimento dessa modalidade de comércio, também conhecida como varejo de pequeno porte, é marcado no ano de 1953 com o surgimento das primeiras lojas no Brasil (Primio, 1999, p. 30), influenciadas pelo varejo norte-americano que trouxe ao dia a dia da população, as práticas do autoserviço. O costume antigo era ser atendido por uma pessoa que apresentava e entregava os produtos desejados ao cliente. Atualmente, isso se transformou em um empreendimento que proporciona uma nova experiência: a autonomia dos clientes de se servirem do que lhes interessa e, após, realizarem o pagamento no caixa.

Hoje, o consumidor expressa a necessidade de praticidade e conveniência em suas compras. O percurso do varejo autônomo, que é caracterizado por um modelo de comércio que isenta a presença de colaboradores para realizar as operações, vem se mostrando cada vez mais automatizado. A pesquisa de Melo *et al.* (2024), associa o desenvolvimento do comércio eletrônico ao crescimento significativo dos minimercados autônomos devido, principalmente, à crise ocorrida na época da pandemia do Covid-19.

As ofertas por produtos alimentícios e bebidas, dentre outros, encontram-se disponíveis em diferentes ambientes. A Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2022), refere-se a um novo tipo de segmento, o varejo de superproximidade. Esse se caracteriza, segundo o modelo de lojas varejistas, como pequenos mercados instalados dentro de condomínios residenciais. De acordo com Marassi (2024), as tendências do varejo exigirão os artifícios da tecnologia para personalizar produtos, enaltecedo a individualidade do consumidor mediante a concorrência.

Assim, as propostas do pequeno varejo, como os minimercados, seguem em ascensão e a implantação desse tipo de varejo vem sendo difundida em diferentes locais,



como por exemplo, dentro de condomínios residenciais, em postos de gasolina, dentro de empresas, entre outros. Percebe-se, então, a significância do tema de pesquisa no ramo da Administração. Na atualidade, observa-se a carência de publicações científicas sobre minimercados dentro de empresas, o que traz originalidade a esta pesquisa que tem como objetivo examinar estratégias de inovação frugal a partir da implantação de minimercados em ambientes corporativos e analisar os impactos em relação aos temas e critérios do eixo social do ESG, conforme a ABNT PR 2030.

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório. A pesquisa descritiva, conforme Cervo, Bervian e Da Silva (2007), observa, regista e analisa fatos ou fenômenos sem manipulá-los, buscando compreender sua frequência, natureza e características. A pesquisa exploratória, segundo os mesmos autores, possibilita descrições precisas e o descobrimento das relações entre elementos de uma situação, exigindo planejamento flexível. Quanto à abordagem qualitativa, Richardson (2017), ressalta que permite descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de variáveis e compreender processos sociais dinâmicos. Yin (2016), complementa que a pesquisa qualitativa se diferencia por representar as visões e perspectivas dos participantes.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com gestores de três empresas da Serra Gaúcha que implantaram minimercados em seus ambientes corporativos. O roteiro das entrevistas foi elaborado com base nos cinco temas e 15 critérios do eixo social do ESG, conforme a ABNT PR 2030-1 (2024). As entrevistas foram agendadas por e-mail e telefone, e ocorreram entre março e abril de 2025, por meio de reuniões virtuais via Google Meet, com duração média de 60 minutos.

A amostra foi definida por conveniência e acessibilidade, considerando como critérios de seleção: (i) a existência de minimercado implantado nas dependências da empresa, (ii) a disponibilidade para participação, e (iii) a diversidade setorial, incluindo uma empresa de comércio atacadista, uma indústria de transformação e uma prestadora de serviços. Dessa forma, embora não se trate de amostra probabilística, buscou-se contemplar organizações de ramos distintos, o que favorece a análise qualitativa comparativa.

**Quadro 3 - Amostra de pesquisa**

	Ramo de Atuação	Nº de Funcionários	Ano Implantação do Minimercado
Empresa A	Comércio Atacadista de Material Elétrico	82	2025
Empresa B	Indústria de Transformação	380	2023
Empresa C	Prestadora de Serviços	270	2023

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2025).

A técnica utilizada foi a análise de conteúdo, conforme Bardin (2016). O processo envolveu três etapas: (i) pré-análise, com leitura inicial e organização do material das entrevistas; (ii) exploração do material, em que se procedeu à codificação e categorização; e (iii) tratamento e interpretação dos resultados. As categorias de análise



foram definidas a priori, a partir dos 15 critérios do eixo social (investimento social privado; diálogo e engajamento das partes interessadas; impacto social; respeito aos direitos humanos; combate ao trabalho forçado ou compulsório; combate ao trabalho infantil; políticas e práticas de diversidade e equidade; cultura e promoção de inclusão; desenvolvimento profissional; saúde e segurança ocupacional; qualidade de vida; liberdade de associação; política de renumeração e benefícios; relacionamento com consumidores e clientes e relacionamento com fornecedores) da ABNT PR 2030-1 (2024), permitindo estabelecer um diálogo direto entre os dados empíricos e a norma técnica brasileira. Esse processo, segundo Flick (2009), possibilita a sistematização e interpretação ampliada do conteúdo, relacionando os achados com o conhecimento teórico prévio.

Como limitações, destaca-se o número reduzido de participantes (três entrevistas), o que restringe a generalização dos resultados. Além disso, os dados foram obtidos exclusivamente na perspectiva dos gestores, sem incluir percepções de colaboradores ou demais partes interessadas. Essa característica pode ter direcionado os resultados para uma visão mais estratégica, deixando de lado a vivência cotidiana dos funcionários. Recomenda-se que pesquisas futuras adotem triangulação de dados, incorporando diferentes fontes de evidências e múltiplos níveis hierárquicos, a fim de ampliar a compreensão dos impactos sociais das iniciativas analisadas.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O propósito deste estudo é examinar, sob a perspectiva de gestores, a implementação de minimercados em ambientes corporativos como uma estratégia de inovação frugal, analisando seus impactos no eixo social do ESG, conforme os critérios da ABNT PR 2030-1 (2024). Para alcançar esse objetivo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com três gestores de empresas da Serra Gaúcha, pertencentes a setores distintos: a Empresa A, do ramo de Indústria de Transformação (380 funcionários), a Empresa B, de Comércio Atacadista de Material Elétrico (82 funcionários), e a Empresa C, Prestadora de Serviços (270 funcionários). A escolha por esse número restrito de participantes não compromete o alcance do estudo, uma vez que, em pesquisas qualitativas, o foco está na profundidade da análise e não na generalização dos resultados, conforme a visão de Yin (2016). A opção por entrevistar gestores se justifica pelo fato de que esse nível hierárquico concentra o processo decisório, oferecendo uma visão estratégica sobre a adoção do modelo de minimercado.

Para a implantação, é necessário que a empresa disponibilize um espaço físico adequado e procure um fornecedor que se responsabilize por toda a infraestrutura e pelo abastecimento dos produtos. O abastecimento é feito semanalmente ou quando necessário. O fornecedor dos serviços define um consumo mínimo mensal em termos monetários, atualmente de R\$ 2.000,00 e, caso esse valor não seja atingido, é cobrada da empresa uma taxa de R\$ 250,00 que se refere à manutenção dos equipamentos. Até o momento da entrevista, nenhuma das empresas pesquisadas precisou desembolsar essa taxa, o que significa que o consumo mensal sempre ultrapassou o mínimo definido pelo prestador dos serviços. Os funcionários têm autonomia para escolher os produtos e realizar o pagamento em um totem de autoatendimento. Essa dinâmica de funcionamento, de baixo custo, configura a iniciativa como uma prática de inovação



frugal. A análise apresentada no quadro 1 foi organizada a partir dos critérios do eixo social da ABNT PR 2030, permitindo estabelecer um diálogo entre os achados empíricos, a literatura do referencial teórico e a prática da inovação frugal.

**Quadro 4 - Análise dos Resultados**

Categorias de Análise com alinhadas ao Eixo Social do ESG (ABNT PR 2030-1)	Achados do Minimercado	Diálogo com a Literatura
1. Investimento social privado	O minimercado é um investimento de baixo risco financeiro para a empresa, que delega a maior parte dos custos e responsabilidades ao fornecedor. As empresas relatam que o consumo mensal sempre ultrapassou o mínimo, não sendo necessário o pagamento de taxa de manutenção.	A inovação frugal, conforme Radjou e Prabhu (2012), busca a criação de alto valor com o uso de recursos limitados. O modelo se alinha à criação de Valor Compartilhado, de Porter e Kramer (2006), gerando valor econômico para a empresa ao mesmo tempo em que oferece um benefício social aos funcionários.
2. Diálogo e engajamento das partes interessadas	A iniciativa abriu canais de comunicação com os colaboradores, que podem sugerir produtos para o minimercado. Os gestores relatam que a iniciativa intensificou a interação e a conversa entre os funcionários e com a gestão, inclusive com colegas de outros setores.	O diálogo e o engajamento com as partes interessadas são importantes para o sucesso das políticas de sustentabilidade. A promoção de um ambiente de confiança mútua, conforme Dessler (2014), é um resultado direto da interação e da comunicação fortalecida, contribuindo para o aumento do engajamento.
3. Impacto Social	Os gestores percebem um impacto social positivo, refletido no maior engajamento, motivação e bem-estar dos colaboradores. Um gestor relatou que os funcionários compram refrigerante para happy hour ou dividem alimentos, propiciando momentos de descontração e integração.	Conforme Alvares e Souza (2016), iniciativas focadas no colaborador favorecem a atração e retenção de talentos. No entanto, a análise dos dados, limitada à perspectiva dos gestores, não aprofunda se a iniciativa gera uma efetiva transformação social para o funcionário, ou se a comodidade oferecida apenas internaliza o consumo dentro do ambiente de trabalho.
4. Respeito aos direitos humanos	As empresas apresentam claramente os direitos e deveres dos funcionários sobre o uso do minimercado, incentivando o consumo consciente. Os colaboradores podem adquirir produtos a preços considerados justos, sem controle de quantidade ou valores. Apenas a empresa “B” orienta quanto ao consumo excessivo de energéticos no trabalho.	A liberdade e a autonomia expressas na utilização do minimercado estão alinhadas com o conceito de inovação inclusiva, que, segundo Heeks <i>et al.</i> (2013), busca aumentar a acessibilidade e o bem-estar social. A iniciativa demonstra que as empresas exercem a devida diligência para prevenir impactos negativos, conforme a ABNT PR 2030.
5. Combate ao trabalho forçado ou compulsório	A implementação do minimercado se insere em uma cultura de valorização do funcionário e não interfere na	A iniciativa contribui indiretamente para a melhoria do ambiente de trabalho, o que, segundo Goedhart e Koller (2021),



	liberdade de escolha, atuando em conformidade com as leis trabalhistas.	reflete a promoção de valor para as partes interessadas.
6. Combate ao trabalho infantil	A responsabilidade social é compartilhada entre empresa e funcionários, baseada em práticas éticas que promovem o desenvolvimento econômico e a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, suas famílias e da comunidade.	A iniciativa reflete o compromisso ético e legal da empresa com o respeito aos direitos humanos, conforme o que Crane, Matten e Spence (2019) definem como responsabilidade social corporativa.
7. Políticas e práticas de diversidade e equidade	O acesso ao minimercado é oferecido a todos os funcionários, sem distinção de cargo. As empresas se preocupam em incluir produtos que atendam a diferentes preferências, como produtos sem lactose e glúten, ou que refletem a cultura local, como a erva-mate.	Benner e Pastor (2013) destacam que a equidade de oportunidades é uma dimensão social importante. A inclusão de produtos diversos reforça a atenção às diferentes necessidades dos colaboradores, um aspecto fundamental para a sustentabilidade.
8. Cultura e promoção de inclusão	Os relatos mostram que o minimercado favorece um ambiente em que os funcionários se sentem valorizados e reconhecidos, fortalecendo uma cultura inclusiva. Para os gestores, ele também se tornou um espaço de convivência e interação, onde todos se percebem como parte da equipe.	Shore <i>et al.</i> (2011) definem inclusão como o grau em que os indivíduos se sentem valorizados e apoiados, o que aumenta o engajamento e a participação. Gutiérrez e Saint Clair (2018) reforçam que um ambiente que valoriza a diversidade facilita a participação de todos os grupos.
9. Desenvolvimento profissional	As empresas ofereceram cursos e orientações sobre gestão financeira e consumo consciente, relacionados ao uso do minimercado, o que fomenta o desenvolvimento pessoal e social dos colaboradores.	O investimento em capacitação, mesmo que de forma pontual, contribui para a construção de um futuro sustentável, conforme Costa e Toporoski (2024), pois capacita os stakeholders.
10. Saúde e segurança ocupacional	A empresa "B" relatou que orienta os funcionários sobre o consumo excessivo de energéticos durante o horário de trabalho. Outros relatos de gestores destacaram o "cuidado" e a "atenção" entre os colegas, que compram produtos para oferecer a quem está cabisbaixo.	A atenção à saúde e segurança dos colaboradores, mesmo em ações pontuais, reflete a preocupação com a qualidade de vida e a segurança ocupacional, critérios essenciais para a responsabilidade social, conforme a ABNT PR 2030.
11. Qualidade de vida	O minimercado oferece comodidade e praticidade aos funcionários, que podem adquirir produtos sem precisar se deslocar para outro estabelecimento. Isso contribui para uma melhor gestão do tempo e para o bem-estar ao final do expediente.	Alvares e Souza (2016) reforçam que iniciativas que promovem a qualidade de vida favorecem a atração e retenção de talentos e têm impactos positivos na satisfação dos funcionários.
12. Liberdade de associação	A iniciativa não interfere na liberdade de associação dos funcionários, mas fomenta a interação e a criação de laços sociais. Os gestores relataram que os funcionários se encontram no minimercado para conversar e compartilhar momentos.	O minimercado é um espaço social neutro que, ao promover a interação entre funcionários, fortalece a coesão interna. Dallabrida (2007) destaca que os processos sociais, como o diálogo, influenciam as condições de vida e o desenvolvimento das comunidades.



<b>13. Política de remuneração e benefícios</b>	<p>O minimercado é visto como um benefício não monetário, sem substituir a remuneração, sendo apontado pelos gestores como um fator que auxilia na retenção de talentos.</p>	<p>A oferta de benefícios não salariais é uma estratégia para reter talentos e promover a satisfação dos funcionários, contribuindo para a imagem da empresa como um bom local para trabalhar, conforme Alvares e Souza (2016).</p>
<b>14. Relacionamento com consumidores e clientes</b>	<p>Os funcionários, sendo os "clientes" internos, têm um relacionamento de confiança com o minimercado, baseado no autoatendimento. A satisfação é medida pela alta adesão e pelo consumo que supera o valor mínimo, o que reflete a aceitação do modelo.</p>	<p>Souto (2022) aponta a necessidade de proximidade com o consumidor. No ambiente corporativo, essa relação é mediada pela confiança e autonomia, elementos valorizados pelos gestores.</p>
<b>15. Relacionamento com fornecedores</b>	<p>O relacionamento com o fornecedor do minimercado é de parceria, baseado na sua proatividade, na escuta das demandas dos funcionários e na pronta substituição de produtos.</p>	<p>A responsabilidade social na cadeia de valor, conforme Ashley (2005), é um compromisso da organização com a sociedade, que se estende aos seus parceiros. A proatividade do fornecedor do minimercado reforça essa corresponsabilidade.</p>

Fonte: Desenvolvido pelos Autores (2025).

Os resultados obtidos confirmam que a implantação do minimercado se configura, para as empresas analisadas, como uma estratégia de inovação frugal. O baixo custo de implementação e manutenção torna a iniciativa financeiramente viável e de baixo risco, o que se encaixa na definição de inovação frugal de Radjou e Prabhu (2012). A prática, no entanto, transcende o benefício puramente financeiro, produzindo efeitos significativos ao alinhar-se aos quinze critérios do eixo social da ABNT PR 2030-1 (2024), conforme demonstrado no quadro.

No campo do diálogo social, a iniciativa ampliou a participação dos colaboradores e fortaleceu a interação interna, alinhando-se a conceitos de Dessler (2014). Em relação aos direitos humanos, reforçou a autonomia e a confiança, conforme o que Heeks *et al.* (2013) definem como inovação inclusiva. Nos aspectos de diversidade e inclusão, demonstrou sensibilidade às diferentes necessidades, em consonância com as ideias de Shore *et al.* (2011). No tema de relações de trabalho, trouxe ganhos em qualidade de vida e engajamento, como sugerido por Alvares e Souza (2016). Por fim, na cadeia de valor, evidenciou corresponsabilidade com fornecedores, em uma abordagem que reflete a responsabilidade social defendida por Ashley (2005).

Pode-se afirmar que o modelo estudado gerou benefícios tanto para a empresa — como viabilidade financeira, maior engajamento dos colaboradores e fortalecimento da cultura organizacional — quanto para os funcionários, que passaram a usufruir de maior conveniência e bem-estar. No entanto, o estudo, ao se basear exclusivamente na perspectiva de gestores, apresenta a limitação de não aprofundar se a inovação frugal, neste contexto, gerou uma transformação social significativa para os funcionários, como a redistribuição de valor ou a expansão de oportunidades para além da conveniência. Dessa forma, o objetivo do estudo foi atingido, demonstrando que a inovação frugal, mesmo em sua forma mais simples, pode funcionar como um mecanismo eficaz de alinhamento com o eixo social do ESG. A principal contribuição teórica é a proposta de analisar essa inovação sob a lente do ESG social, abrindo caminho para futuras



pesquisas que poderiam utilizar triangulação de dados para uma avaliação mais holística. Conforme Atchabahian (2024), é necessário "olhar para o 'S' a partir da força de trabalho," e este estudo é um primeiro passo nesta jornada.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os principais resultados demonstram que os minimercados se configuram como uma estratégia de inovação frugal, principalmente na perspectiva da empresa, devido ao seu baixo custo de implementação e manutenção. A análise revelou que essa iniciativa gera impactos positivos no eixo social do ESG, promovendo uma melhoria no diálogo e na interação entre funcionários e com a gestão. A pesquisa identificou o fortalecimento do sentimento de pertencimento, a valorização da diversidade e inclusão, e a otimização do tempo. Os gestores relataram o aumento do engajamento e da integração entre setores. A iniciativa também estimulou o consumo consciente e o apoio a fornecedores locais, reforçando o desenvolvimento territorial. Tais achados se relacionam diretamente com os temas e critérios do eixo social da ABNT PR 2030 (2024), como "diálogo social e desenvolvimento territorial", "relações e práticas de trabalho" e "promoção de responsabilidade social na cadeia de valor".

Como contribuição teórica, este estudo se destaca por examinar a inovação frugal em ambientes corporativos sob a lente do ESG social. A pesquisa demonstra que o conceito de Inovação Frugal, de Radjou e Prabhu (2012), pode ser um mecanismo eficaz para o fortalecimento das práticas de sustentabilidade nas organizações. Ao alinhar uma iniciativa de baixo custo com a criação de valor social e ambiental, o estudo contribui para o avanço do conhecimento na área de gestão, especialmente no que tange a práticas voltadas ao bem-estar dos colaboradores e à base da pirâmide, conforme o argumento de Prahalad (2012). A principal contribuição teórica reside na proposta de um arcabouço analítico que conecta a inovação frugal aos critérios do ESG social, oferecendo uma nova perspectiva para a avaliação de iniciativas similares.

No campo gerencial, os resultados servem como modelo para empresas que buscam implementar ações de responsabilidade social que sejam viáveis e eficazes. A adoção dos minimercados demonstrou-se financeiramente sustentável, com uma estrutura operacional de fácil implementação e manutenção, o que a caracteriza como uma inovação frugal. A experiência das empresas entrevistadas mostra que essa iniciativa fortalece a cultura organizacional, aumenta a satisfação dos colaboradores e gera valor para a imagem institucional, corroborando com o que é apresentado por Alvares e Souza (2016) e em Picorelli (2024).

A pesquisa apresenta como limitação o número reduzido de empresas participantes e a delimitação geográfica restrita à Serra Gaúcha. Apesar de os dados permitirem reflexões relevantes, os resultados não podem ser generalizados para todos os contextos organizacionais. Dessa forma, sugere-se que futuras pesquisas ampliem o número de empresas, considerem diferentes regiões e setores e, se possível, utilizem instrumentos quantitativos para mensurar os impactos percebidos. Também é recomendável coletar dados com os funcionários, por meio de questionários, para saber se o valor percebido por eles é o mesmo que a empresa relata. Sendo assim, este estudo reafirma que a inovação frugal, mesmo em iniciativas simples como os minimercados



corporativos, pode ser uma alavanca para a responsabilidade social, integrando os objetivos de negócio com a criação de valor para os colaboradores e a sociedade.

## REFERÊNCIAS

ABRAHAM, K. T. Responsible leadership and triple bottom line performance: imperatives for corporate sustainability. **Journal of Global Responsibility**, v. 15, n. 4, p. 485-500, 2024. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jgr-06-2023-0111/full/pdf?title= responsible-leadership-and-triple-bottom-line-performance-imperatives-for-corporate-sustainability>. Acesso em: 15 abr. 2025.

ALVARES, K. P.; SOUZA, I. M. de. Sustentabilidade na gestão de pessoas: Práticas e contribuições às organizações. **Revista Gestão Organizacional**, v. 9, n. 2, p. 24-38, 2016. DOI: 10.22277/rgo.v9i2.3285.

ASHLEY, P. A. (org.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. ABNT PR 2030 – **Ambiental, Social e Governança (ESG)**: Conceitos, diretrizes, e modelos de avaliação e direcionamento para organizações. Rio de Janeiro: ABNT, 2024.

ATCHABAHIAN, A. C. R. C. **ESG: Teoria e prática para a verdadeira sustentabilidade nos negócios**. Rio de Janeiro: Expressa, 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições, 2016.

BECCHETTI, L.; CICIRETTI, R.; GIOVANNELLI, A. Corporate social responsibility and earnings forecasting unbiasedness. **Journal of Banking & Finance**, 2013.

BENNER, C.; PASTOR, M. **Just growth**: Inclusion and prosperity in America's metropolitan regions. Routledge, 2013.

BLOCH, C. **Measuring public innovation in the Nordic countries**: Final Report. [s.l.]: Nordic Innovation, 2011.

BOFF, L. **Sustentabilidade**: o que é - o que não é. Petrópolis: Vozes, 2016.

CARAYANNIS, E. G.; GONZALEZ, E.; WETTER, J. J. The nature and dynamics of discontinuous and disruptive innovations from a learning and knowledge management perspective. In: SHAVININA, L. V. (Org.). **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2006. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 15 abr. 2025.



CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 6. ed. São Paulo: SENAC, 2006.

COSTA, E.; TOPOROSKI E. L. Equidade social como eixo central: uma análise profunda da integração do “S” na estratégia ESG. **Academia de Direito**, v. 6, p. 3660.3677, 2024. DOI: <https://doi.org/10.24302/acaddir.v6.5586>.

CRANE, A.; MATTEN, D.; SPENCE, L. J. **Business ethics:** Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization. Oxford University Press, 2019.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.

CUNHA, M. P. *et al.* Product Innovation in Resource-Poor Environments: Three Research Streams. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 2, p. 202–210, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1111/jpim.12090>.

DALLABRIDA, V. R. A Gestão Social dos Territórios nos Processos de Desenvolvimento Territorial: Uma Aproximação Conceitual. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, segundo semestre de 2007.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DIAS, R. **Gestão ambiental:** responsabilidade social e sustentabilidade. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DICUONZO, G. *et al.* The effect of innovation on environmental, social and governance (ESG) practices. **Meditari Accountancy Research**, v. 30, n. 4, p. 1191 – 1209, 2022. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/medar-12-2020-1120/full/pdf?title=the-effect-of-innovation-on-environmental-social-and-governance-esg-practices>. Acesso em: 15 abr. 2025.

ECCLES, R. G.; LEE, L. E.; STROEHLE, J. The social origins of ESG: an analysis of innovativeness in ESG ratings. **Organization & Environment**, v. 33, n. 4, p. 575–596, 2020.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks:** The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone, 1998.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa:** coleção pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GOEDHART, M.; KOLLER, T. The value of value creation. **McKinsey & Company**, 16 jun. 2020. Disponível em:



<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/The%20value%20of%20value%20creation/The-value-of-value-creation.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2025.

GUTIÉRREZ, A. S.; SAINT CLAIR, J. K. Do organizations' diversity signals threaten members of the majority group? The case of employee professional networks. **Journal of Business Research**, Los Angeles, v. 89, p. 110-120, 2018.

HEEKS, R. *et al.* Inclusive Innovation: Definition, Conceptualisation and Future Research Priorities, Manchester, p. 1-28, 2013. DOI:10.2139/ssrn.3438439.

HOSSAIN, M. Mapping the frugal innovation phenomenon. **Technology in Society**, v. 51, n. 1, p. 199-208, nov. 2017.

INSTITUTO ETHOS. **Diversidade e inclusão**: um guia para empresas. São Paulo: Instituto Ethos, 2023. Disponível em: <https://www.ethos.org.br>. Acesso em: 19 abr. 2025.

KHAN, R. How frugal innovation promotes social sustainability. **Sustainability**, v. 8, n. 10, p. 1034-1052, out. 2016.

MARASSI, A. B. As práticas publicitárias no varejo autônomo: uma análise das possibilidades de interações com consumidores. **Revista Interin**, Curitiba, v. 29, n. 2, jul./dez. 2024. Disponível em: <https://seer.utp.br/index.php/i/article/view/3051>. Acesso em: 3 abr. 2025.

MELO, M. da M. *et al.* Compra por impulso no ambiente online: um estudo com fatores cognitivos, afetivos e sociodemográficos. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 12, n. 3, set./dez. 2024. Disponível em: <https://desafionline.ufms.br/index.php/deson/article/view/20012>. Acesso em: 6 abr. 2025.

OECD; EUROSTAT. **Oslo Manual**. Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. 4. ed. 2018. Paris; Luxemburgo: OECD Publishing; Eurostat. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

PANSERA, M.; SARKAR, S. Crafting sustainable development solutions: frugal innovations of grassroots entrepreneurs. **Sustainability**, v. 8, n. 51, 2016. DOI: <https://doi.org/10.3390/su8010051>.

PICORELLI. Como o ESG impacta a satisfação dos colaboradores? Picorelli, 27 jun. 2024. Disponível em: <https://www.picorelli.com.br/como-o-esg-impacta-a-satisfacao-dos-colaboradores/>. Acesso em: 19 abr. 2025.

PRAHALAD, C. K. Bottom of the pyramid as a source of breakthrough innovations. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 1, p. 6-12, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00874>.



**PRIMIO, F. D. A História dos Supermercados Gaúchos.** Porto Alegre: Jornal de Comunicações, 1999.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RADJOU, N.; PRABHU, J. Mobilizing for growth in emerging markets. **MIT Sloan Management Review**, v. 53, n. 3, p. 81-88, fev. 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SÁNCHEZ-FLORES, R. B. *et al.* Sustainable supply chain management: A literature review on emerging economies. **Sustainability**, v. 12, n. 17, p. 1-27, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12176972>

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia.** [S.I.]: Editora Unesp, 2017.

SGASRB, M. *et al.* Sustentabilidade nas empresas: desafios e oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 89–102, 2008.

SHORE, L. M. *et al. et al.* Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1262-1289, 2011.

SOUTO, T. Superpróximos do consumidor. **SuperHiper - Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS)**, São Paulo, ano 48, n. 544, fev. 2022. Disponível em: <https://superhiper.abras.com.br/pdf/277.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2025.

SONI, P.; KRISHNAN, R. T. Frugal innovation: aligning theory, practice, and public policy. **Journal of Indian Business Research**, v. 6, n. 1, p. 29-47, maio 2014.

TRIPATHI, A.; BHANDARI, M. Sustainability reporting and disclosures – a case for India. **Journal of Business and Management**, v. 16, n. 1, p. 6–11, 2014.

WALTER, A. Environmental, Social and Governance (ESG) Ratings and Performance of Exchange Traded Funds (ETFs). **Sustainability**, v. 12, n. 1, 2020.

WATSON, A. The Rise of ESG Investing. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 27, n. 2, p. 8–17, 2015.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Porto Alegre: Penso, 2016.