

Área: Estratégia | Tema: Gestão Estratégica de Marketing

**GESTÃO ESTRATÉGICA DA INOVAÇÃO E DA SUSTENTABILIDADE EM EMPRESAS DE PEQUENO  
E MÉDIO PORTE NA REGIÃO DE CAXIAS DO SUL-RS**

**STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATION AND SUSTAINABILITY IN SMALL AND MEDIUM-  
SIZED ENTERPRISES IN THE REGION OF CAXIAS DO SUL-RS**

Angelita Pezzi Pasqualon Bridi, Éder Bridi, Kaio Vinícius Vilerá, Amanda Rojas De Queiroz e Marcia Elisa

Bitarello

**RESUMO**

Diante das mudanças no cenário econômico mundial, os modelos de negócios modificaram-se muito nos últimos anos. Nesse contexto, as pequenas e médias empresas desempenham um papel significativo, tanto para a sociedade como também para o meio ambiente. Desse modo, o presente estudo possui o objetivo de analisar a gestão estratégica da inovação sustentável em empresas de pequeno e médio porte da cidade de Caxias do Sul - RS. Para isso, foi utilizado o método exploratório e de abordagem qualitativa, a fim de caracterizar os aspectos das organizações, visando constatar as práticas adotadas por estas e avaliar como colaboram para a sustentabilidade.

**Palavras-Chave:** Empresas, Gestão Estratégica, Inovação, Sustentabilidade.

**ABSTRACT**

In the face of changes in the world economic scenario, business models have changed many in recent years. In this context, small and medium-sized enterprises play a significant role both for society and for the environment. Thus, the present study aims to analyze the strategic management of sustainable innovation in small and medium-sized companies in the city of Caxias do Sul, RS. For this, the research will be exploratory and qualitative approach, in order to characterize the aspects of the organizations, aiming to verify the practices adopted by them and evaluate how they collaborate for sustainability.

**Keywords:** Business, Strategic Management, Innovation, Sustainability.

**Eixo Temático: Estratégia e Inovação**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DA INOVAÇÃO E DA SUSTENTABILIDADE EM  
EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE NA REGIÃO DE CAXIAS DO SUL-  
RS**

**STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATION AND SUSTAINABILITY IN  
SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE REGION OF CAXIAS DO  
SUL-RS**

**RESUMO**

Diante das mudanças no cenário econômico mundial, os modelos de negócios modificaram-se muito nos últimos anos. Nesse contexto, as pequenas e médias empresas desempenham um papel significativo, tanto para a sociedade como também para o meio ambiente. Desse modo, o presente estudo possui o objetivo de analisar a gestão estratégica da inovação sustentável em empresas de pequeno e médio porte da cidade de Caxias do Sul – RS. Para isso, foi utilizado o método exploratório e de abordagem qualitativa, a fim de caracterizar os aspectos das organizações, visando constatar as práticas adotadas por estas e avaliar como colaboram para a sustentabilidade.

**Palavras-chaves:** Empresas, Gestão Estratégica, Inovação, Sustentabilidade.

**ABSTRACT**

In the face of changes in the world economic scenario, business models have changed many in recent years. In this context, small and medium-sized enterprises play a significant role both for society and for the environment. Thus, the present study aims to analyze the strategic management of sustainable innovation in small and medium-sized companies in the city of Caxias do Sul, RS. For this, the research will be exploratory and qualitative approach, in order to characterize the aspects of the organizations, aiming to verify the practices adopted by them and evaluate how they collaborate for sustainability.

**Keywords:** Business, Strategic Management, Innovation, Sustainability.

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas os modelos de produção e dispêndio modificaram-se significativamente, propiciando mudanças tanto para a sociedade quanto para o meio ambiente, com isso, as pequenas e médias empresas estão tendo a necessidade de se adequar ao aumento da demanda e as novas condições para as atividades empresariais, precisando assim obter estratégias de inovação e agregar as premissas de sustentabilidade em seus serviços.

Segundo Barbieri (2011), as inovações colaboraram para a degradação do meio ambiente em decorrência do desenvolvimento tecnológico desenfreado, entretanto, a possibilidade de reverter esse quadro possui dependência de modelos de inovações que levem em conta os requisitos do desenvolvimento sustentável.

A inovação social pode ser definida como um conjunto de processos, produtos e metodologias que possibilita a melhoria da qualidade de vida do outro e diminui as desigualdades. Ou seja, é a contribuição para a sustentabilidade da comunidade e do país (CARON, 2007).

Nesse sentido, o maior repto das pequenas e médias empresas é adotar uma transformação, inserindo a sustentabilidade no progresso das inovações, assim como em suas estratégias para alcançarem maiores benefícios competitivos.

Nas premissas da sustentabilidade, as funções produtivas precisam ser seguidas de forma responsável, com o objetivo de reduzir possíveis impactos socioambientais desfavoráveis decorrentes dos métodos industriais. Em vista disso, a preocupação com a utilização inteligente dos recursos naturais conquista maior destaque no meio empresarial, de maneira que as organizações não precisam cogitar apenas os aspectos econômicos, mas também os assuntos sociais e ambientais em seus métodos.

Assim, as organizações devem implementar estratégias que integrem as necessidades de inovação e desenvolvimento sustentável, de modo a atender as pressões sociais, ambientais e econômicas, visto que, o crescimento econômico experimentado desde o século XVIII, pode ser atribuído principalmente à inovação, e que as empresas que usam inovação para se diferenciar dos concorrentes são, em média, duas vezes mais lucrativas que as demais (GONÇALVES, 2009), mas, principalmente, inovação, que produzam resultados que não prejudicam a sociedade, o que se reflete na realidade das organizações (MENEZES, WINCK e DIAS, 2010).

As pequenas e médias empresas precisam aproveitar as oportunidades que lhe são apresentadas, pois segundo o SEBRAE (2017), somente no Brasil elas faturam até 3,6 milhões por ano, assumem 70% de novas vagas diretas a cada mês e são responsáveis por 40% da massa salarial dos brasileiros. Devido à sua grande participação na economia do país, não há como projetar um desenvolvimento estratégico, inovador e sustentável sem inserir as pequenas e médias empresas.

Na visão de Almeida (2002), é necessário promover uma mudança de atitude por parte de todos, com o objetivo de acelerar a transição de um mundo baseado em um modelo esgotado de relações ambientais, econômicas e sociais para a nova era da sustentabilidade.

Diante do exposto, este estudo tem como objetivo analisar o papel da gestão estratégica da inovação sustentável em pequenas e médias empresas da cidade de Caxias do Sul – RS. Para isso, a pesquisa será de forma exploratória e de abordagem qualitativa, a fim de caracterizar os aspectos das organizações, visando constatar as práticas adotadas por estas e avaliar como colaboram para a sustentabilidade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será exposta a fundamentação teórica que embasará o estudo, no primeiro subitem serão apresentados os conceitos referentes a gestão estratégica e inovação, no segundo relacionados à gestão estratégica e a sustentabilidade e o terceiro subitem abordará o papel das pequenas e médias empresas na gestão estratégica da inovação e da sustentabilidade.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO

A gestão estratégica tem como ponto principal proporcionar as empresas soluções para detectar oportunidades de inovação tanto econômico como também social. Para Terra (2012) não é possível copiar a estratégia e práticas de inovação de outras empresas sem um claro entendimento da dinâmica competitiva do próprio mercado.

As empresas inovadoras, desde as pequenas até as grandes organizações, são aquelas que conseguem sempre recriar, procurando sempre uma maneira de descobrir o novo. Instigam a geração constante de ideias, mesmo as que não são concretizadas. Arriscam no que não faz sentido numa primeira impressão, olham para onde ninguém está olhando, entram em projetos desenganados. Essas empresas não só estimulam como também ajudam as pessoas a pensar diversificadamente. (LIPPI e SIMANTOB, 2003).

No entendimento de Vieira e Quadros (2017), a gestão estratégica da inovação procura planejar – sob um ponto de vista estratégico (isto é, visando alcançar vantagem competitiva sustentável), processos, rotinas, ferramentas, recursos/capacidades e práticas organizacionais de maneira sistêmica. A inovação não se concretiza do nada, mas, necessita de liderança e orientações estratégicas, além da aplicação de recursos (tangíveis e intangíveis). Desse modo, além dos métodos e ferramentas, um importante embasamento deste processo são os dispositivos estruturantes e os princípios organizacionais direcionado para executar o ajustamento da estrutura as metas determinadas pela estratégia (de negócios e de inovação).

Um motivo importante para a persistência das empresas é a concorrência, e a inovação é um ponto primordial para que se mantenham competitivas, dentro deste ponto de vista, as dificuldades referentes à sustentabilidade se tornam possibilidades, e constituem novos negócios e ou produtos mais sustentáveis, dessa maneira a inovação causa vantagem competitiva através da sustentabilidade (SPEZAMIGLIO; GALINA; CALIA, 2016).

Para Barbosa e Cintra (2012), dos aspectos da estratégia, a inovação está congruente ao alcance de vantagens competitivas sustentáveis e ao posicionamento competitivo, assim, a inovação surge como item fundamental da ação e distinção das empresas, dando suporte à estratégia do negócio.

A principal ideia é de que as inovações, tanto radicais quanto incrementais, estão constantemente desfazendo e refazendo objeções à entrada e à imitação, tornando-as mais permeáveis ao longo dos anos. No entanto, existe uma relação de feedback entre as estratégias inovativas das empresas e as estruturas de mercado resultantes, no contexto da concorrência enquanto “destruição criadora” (BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003).

Tidd e Bessant (2013) destacam que a medida que o conceito amadurece, a inovação incremental torna-se cada vez mais importante, e a ênfase muda para fatores como custo, o que significa que os empenhos dentro dos setores que crescem em torno desse produto tendem a se concentrar mais em racionalização, em economias de escala e métodos de inovação para diminuir custos e aumentar a produtividade.

Shan e Zhang (2009) Yam et al., (2010) e Golovko e Valentini (2011), comentam que uma vez que as empresas com capacidades inovativas podem obter acesso ao conhecimento ainda não disponível em seu ambiente interno, eles podem melhorar o processo de aprendizagem interno, que é a base da inovação que culmina com o melhor desempenho global.

A inovação é um método genérico, agregado a sobrevivência e ao desenvolvimento, e nesse estado de abstração, podemos analisar um processo subjacente comum a todas as organizações. Simplesmente reproduzir ideias dos outros não parece ser suficiente, elas devem ser adaptadas e moldadas para se adequarem as situações específicas (TIDD, BESSANT, 2013).

Davila, Foster e Oyon (2009) defendem que a inovação é mais ampla, ela está associada às oportunidades imprevistas, exceções, novos relacionamentos, incerteza, risco e possibilidade de erros. É nesse sentido que as estratégias de diferenciação e de inovação de produtos envolvem diferentes recursos e capacidades, embasamento organizacional e normas de controle.

Na realidade, pode-se considerar que a inovação e a estratégia são faces da mesma moeda e estão sempre interligadas no ambiente empresarial. O impacto da competição acirrada tem forçado as organizações a buscarem maior habilidade de resposta às demandas individualizadas e em contínua mudança dos clientes (do mercado). Como consequência, as formas estratégicas devem ser definidas de novas maneiras, envolvendo rapidez para aproveitar as oportunidades. (VASCONCELOS; MILAGRES; NASCIMENTO, 2005).

Considerando a importância da gestão estratégica e da inovação para as organizações, o próximo subitem apresentará a gestão estratégica e sustentabilidade e sua inserção no contexto empresarial.

## **2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA E SUSTENTABILIDADE**

Em tempos de avanços tecnológicos, oscilações na economia e grandes mudanças ambientais, a gestão estratégica toma conta das oportunidades da sustentabilidade. Para Almeida (2002) e Leal (2009), as empresas sustentáveis podem ser consideradas como aquelas que criam práticas e estratégias gerenciais com a finalidade de ser economicamente mais viáveis, mantendo-se competitivas no mercado, produzindo de forma não agressiva em relação ao meio ambiente e colaborando para o desenvolvimento social da região e do país onde se situam.

A transformação de modelos estratégicos sustentáveis de negócios se faz por caminhos complicados, isso devido os desafios com que as organizações se deparam, sobre diversos tópicos, como a degradação ambiental, nunca foram incorporados a agenda das empresas privadas ou ocupam lugar secundário nas estratégias corporativas (SOUSA; BARBIERI; CSLLAG, 2006).

A sustentabilidade de uma organização deve ser um caminho contínuo, e a opção desse percurso só é possível quando a empresa confia na sua sustentabilidade, ou seja, ao trabalhar em todas as dimensões da sustentabilidade, as organizações buscam fazer a diferença, não só hoje, mas constantemente. Mas o importante é quando as empresas dividem essas experiências com outras pessoas e instituições, favorecendo a percepção das dificuldades e a troca de ideias. Portanto, essa decisão é extremamente estratégica. Atingir os resultados com coerência, no triple bottom line econômico, social e ambiental, é importante desde que de forma sustentável. Centro de Estudos em Sustentabilidade CES da FGV-EAESP e AMCE Negócios Sustentáveis (2007).

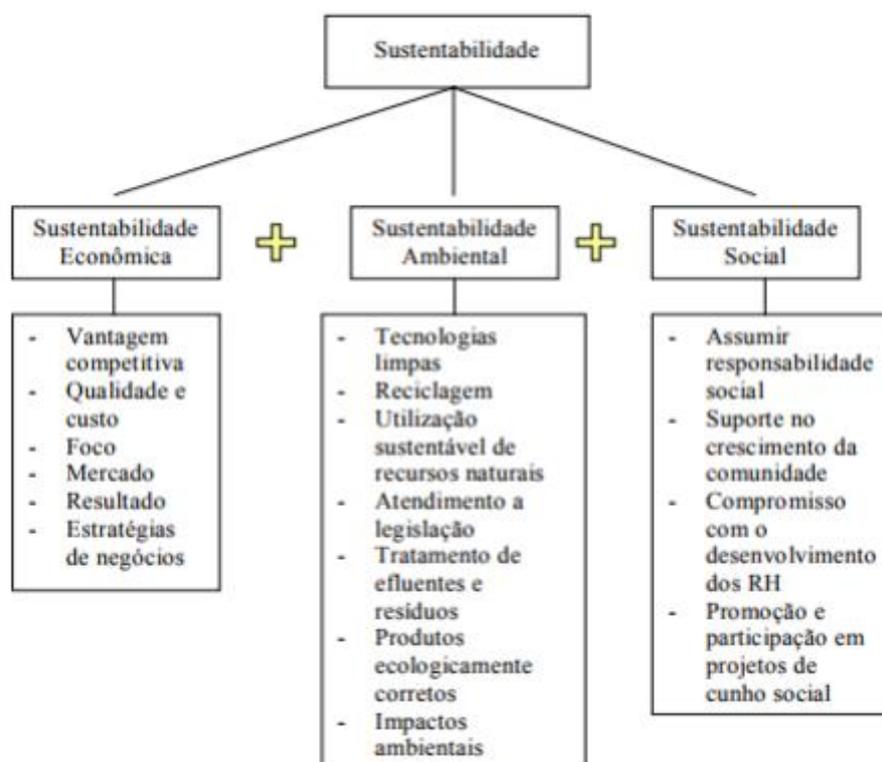
Para Elkington (1998), a sociedade não está requerendo apenas resultados financeiros, que acrescentem benefício econômico às suas atividades. Mas também nos pontos sociais e ambientais, que podem tanto acrescentar como destruir valores importantes à sustentabilidade.

Savitz e Weber (2006), abrangem três medidas de sustentabilidade: social – só haverá sustentabilidade social se houver desenvolvimento em práticas trabalhistas, alcançar a justiça social, gerando renda e oportunidades, através de direitos humanos; econômico – para ser economicamente sustentável, deve gerar um retorno sobre o investimento, pagar impostos,

evitar problemas nos fluxos monetários e gerar empregos; a sustentabilidade – buscar manter a qualidade do ar, da água e da energia e não comprometer as bases dos recursos renováveis e não renováveis. Essas medidas nos permitem observar a importância do desenvolvimento das ações que as organizações devem tomar para gerar condições favoráveis para futuras gerações.

O quadro 1 apresenta o modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade - PEPSE, buscando proporcionar às organizações um instrumento que permita avaliar a sua posição em relação às variáveis de sustentabilidade, preparando-a para agir em mercados futuros e constituindo prioridades para o desenvolvimento sustentável CORAL (2002).

Quadro 1 Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade



Fonte: Coral (2002, pg.129)

Para Oswald (2010), esse mercado, baseado nos princípios de sustentabilidade, desafia a visão ortodoxa de que os assuntos ambientais e mercadológicos não podem percorrer juntos. A mudança tem sido tão importante que obter uma ideia positiva social, ambiental e responsável pode ser compreendida como uma ação estratégica fundamental e de vantagem competitiva. Optar por uma política de desenvolvimento sustentável pode causar efeitos diferenciados, desde que se consiga transformar estes valores em oportunidades de inovação.

Quando a organização consegue vincular o benefício ambiental e social com uma demanda do mercado, apresentando funcionalidades que são compreendidas pelos clientes como valor agregado, tem maior probabilidade de conseguir retorno econômico e uma vantagem competitiva, que poderá ser mantida caso seus concorrentes não puderem imitar com facilidade o seu produto ou serviço. (CORAL, 2002)

Segundo Tachizawa (2002), o comprometimento social está relacionado com as estratégias organizacionais de sustentabilidade, consideradas em longo prazo e que basicamente deverão estar interligadas. Coral (2002) cita que os investimentos em estratégias ambientais e sociais proativas que determinam alterações de métodos produtivos e novas técnicas de gestão,

geralmente não trarão resposta no curto prazo. Os gestores que escolherem por estas estratégias estarão preparando as suas organizações para competir no futuro e, portanto, devem esperar o retorno no longo prazo.

O êxito da implantação de uma estratégia depende da habilidade da organização em operacionalizá-la. Por isso, a inclusão do Planejamento Estratégico das empresas é uma maneira de garantir a inclusão do pensamento sustentável na gestão estratégica das organizações (CORAL; ROSSETTO; SELIG, 2003). Após a exposição do embasamento teórico relacionado a gestão estratégica e sustentabilidade, o próximo subitem abordará o papel das pequenas e médias empresas na gestão estratégica da inovação e da sustentabilidade, buscando de que forma pode-se atingir essa sinergia entre os dois subitens anteriores.

### **2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DA INOVAÇÃO E DA SUSTENTABILIDADE EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE**

As mudanças nas pequenas e médias empresas oscilam muito de acordo com a economia do país, e baseado nisso estas organizações precisam ter uma gestão estratégica integrada com ideias inovadoras e sustentáveis. Segundo o SEBRAE (2017), no Brasil, as pequenas e médias empresas merecem destaque devido sua significativa participação não somente economicamente, mas também no desenvolvimento dos direitos e bem-estar de seus colaboradores e comunidade em geral.

Surgiu o momento para as pequenas e médias empresas exporem estratégias inovadoras e sustentáveis em uma proporção nunca visualizada em anos anteriores. Para Murasawa (2016), “as pequenas e médias empresas têm a agilidade e podem ter um nível de especialização que nem sempre as grandes conseguem ter. Esses são diferenciais importantes para trabalhar determinados nichos”.

Segundo Martins (2011), as MPEs têm muito a lucrar ao decidirem modificar sua forma de produzir e resolver os problemas que se apresentam. Adotar uma forma de produzir sustentavelmente gera grande aumento na competitividade e com isso auxiliam as mesmas a se manterem no mercado.

Aragón e Correa (2008), afirmam que as pequenas e médias empresas podem tomar métodos ambientais organizacionais específicos e fundamentados em características estratégicas exclusivas das pequenas e médias organizações. Em vista disso, Lee (2009) mostra essa argumentação ao completar que as pequenas e médias empresas podem se tornar mais verdes por meio de alterações organizacionais e estratégias. Portanto, a habilidade de agregar o ambiente natural no método de planejamento estratégico de uma empresa oferece a oportunidade de desenvolver uma capacidade organizacional valiosa, potencialmente incomum, e complicada de ser copiada (JUDGE & DOUGLAS, 1998).

Na visão de Hart e Milstein (2004), o caminho do desenvolvimento de uma organização, pautada pela sustentabilidade, deve ser fundamentada em uma estratégia que facilite a ideia competitiva com embasamento na criação de mapas comuns para os negócios de amanhã. E com isso, as lideranças terão uma direção em termos de prioridades organizacionais, crescimento de tecnologia inovadora, alocação de recursos e planejamento de métodos de negócio, permitindo, a elaboração de produtos sustentáveis.

Para Coral et al (2003) uma organização pode ser considerada sustentável se atender as normas de ser economicamente viável, ocupar uma maneira competitiva no mercado, produzir de forma que não agrida o meio ambiente e colaborar para o desenvolvimento social da região e do país.

Com relação ao impacto social, econômico e ambiental, das pequenas e médias empresas, Collins et al (2007) afirmam que particularmente pode ser pequeno, no entanto, em

algumas regiões o impacto cumulativo pode ser significativo. O que indica a necessidade de refletir holisticamente sobre as atividades, nas quais os negócios estão engajados em seu contexto global, aceitando a responsabilidade da organização e seu papel importante na sociedade. Essa interdependência de interação que deve incluir esses princípios nos atos das organizações é reconhecida como determinante fundamental para o sucesso das pequenas e médias empresas.

Enquanto as grandes organizações tendem a desenvolver estruturas mais hierárquicas e formais, a ausência de coordenação formal presente nas pequenas e médias empresas permite ao empreendedor minimizar a delegação de tarefas e exercer maior influência no comportamento estratégico da empresa, permitindo-lhes reagir mais rapidamente às transformações no ambiente empresarial. Este contexto contrasta substancialmente com os procedimentos formalizados em organizações de grande porte (LEITE et al 2009).

Gonçalves e Koprowski (1995) corroboram que, além de resposta rápida às oportunidades, ameaças e demandas surgidas no ambiente, elas têm flexibilidade de adaptação à tecnologia, qualidade e diminuição de custos. Assim, as pequenas e médias empresas têm notória vantagem sobre as grandes organizações no que diz respeito à sustentabilidade - a sua pequena dimensão as tornam capazes de reagir mais rapidamente às transformações no ambiente empresarial.

Por mais que as pequenas e médias empresas passem por desafios, as que se lançarem na criação de um desenvolvimento sustentável terão uma nova visão dos negócios e da sociedade como um todo. As pequenas e médias empresas que compreenderem os melhoramentos de métodos sustentáveis aos seus negócios, passarão a serem vistas por seus consumidores, investidores e empreendedores, respectivamente, como organizações mais éticas, que apresentam o mínimo risco de investimento e que oferecem novas oportunidades (LEITE et al 2009). Após o embasamento teórico, o próximo item abordará o método que será adotado para a operacionalização do estudo, bem como as suas características.

### **3 MÉTODO DE ESTUDO**

A seção de metodologia contempla a descrição das etapas da pesquisa, podendo conter além da exploração, as etapas e procedimentos para análise (MINAYO, 2009).

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória que segundo Severino (2016), busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto.

A pesquisa terá natureza qualitativa, para Marconi e Lakatos (1996), a abordagem qualitativa se trata de uma pesquisa que tem como premissa, analisar e interpretar aspectos profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e ainda fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento.

No subitem seguinte será descrita as categorias de análise que permitiram a realização das entrevistas.

#### **3.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE**

Para a concretização da coleta das informações definiram-se categorias de análise elencadas a priori, empregando os estágios para a inovação sustentável propostos por Nidumolu, Prahalad e Ranganwani (2009), essas categorias referem-se à aprendizados de inovação sustentável, que segundo os autores, o compromisso empresarial com a sustentabilidade possui cinco estágios distintos de inovação, que podem ser visualizados no Quadro 2.

## Quadro 2 – Modelo conceitual do estudo

<b>Categorias de análise</b>	<b>Aspectos analisados</b>
Visualização da conformidade com a legislação como oportunidade	De que forma a empresa visualiza a legislação como oportunidade para o desenvolvimento de práticas para inovação sustentável?
Desenvolvimento de cadeias de valor sustentáveis	Quais práticas a empresa desenvolve para tornar sua cadeia de valor sustentável?
Desenvolvimento de produtos e serviços sustentáveis	A empresa desenvolve produtos e serviços sustentáveis? Se sim, cite exemplos.
Desenvolvimento de novos modelos de negócios	A inovação e a sustentabilidade trouxeram modificações para o modelo de negócio da empresa?
Criação de plataformas de práticas de última geração	A empresa possui alguma plataforma de práticas de inovação sustentável envolvendo clientes e fornecedores?

Fonte: Nidumolu, Prahalad e Rangaswani (2009).

As categorias de análise presentes no quadro 1, corroboram os estágios para a inovação sustentável descritos por Nidumolu, Prahalad e Rangaswani (2009), além dos aspectos a serem observados por cada uma das análises. A partir desse modelo conceitual, foram 8 questões inseridas nas entrevistas com a finalidade de identificar quais desses métodos encontram-se presentes nas organizações.

### 3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os dados para a realização da pesquisa foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, Marconi e Lakatos (1996) citam que a entrevista é procedimento usados na investigação social, para a coleta de informações ou para auxiliar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social, o objetivo principal é a obtenção de dados do entrevistado sobre determinado assunto ou problema.

As questões foram elaboradas considerando o modelo de Nidumolu, Prahalad e Rangaswani (2009) e aplicadas em duas organizações da cidade de Caxias do Sul - RS, a opção pela amostra escolhida foi em decorrência do seu viés inovador na gestão estratégica e na sustentabilidade.

Para a obtenção de respondentes, foram realizadas visitas nas organizações, para fins desse estudo, os nomes das empresas foram mantidos em sigilo, recebendo assim a denominação de A, B.

Para análise das informações foi utilizado o processo de análise de conteúdo, que segundo Moraes (1999) consiste em uma técnica para leitura e interpretação do conteúdo de materiais oriundo de comunicação verbal ou não-verbal. Para o autor, a análise de conteúdo, de certa maneira não deixa de ser uma interpretação pessoal por parte do pesquisador com relação à percepção que tem dos dados analisados.

No próximo item será apresentada a caracterização das organizações os resultados obtidos com relação as suas práticas na gestão estratégica da inovação e da sustentabilidade.

### 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir do modelo conceitual de Nidumolu, Prahalad e Rangaswani (2009), foi possível estabelecer uma relação entre a teoria e as práticas utilizadas pelas pequenas e médias empresas, os dois aspectos a serem observados são: 1) visualização da conformidade com a legislação

como oportunidade na inovação e sustentabilidade e 2) desenvolvimento de inovações estratégicas dentro destas organizações, de maneira sustentável.

O primeiro aspecto a ser analisado do padrão conceitual refere-se à visualização da legislação como oportunidade para o desenvolvimento de práticas para a inovação e sustentabilidade. Quanto a isso, organização A menciona que há poucos incentivos para startups e na maioria das ocorrências referem-se apenas à diminuição de Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN), contudo, não considera como uma oportunidade, tendo em vista o excesso de burocracia da legislação brasileira, especialmente para obter a autorização de funcionamento, o que na visão do entrevistado dificulta as atividades da organização.

Contestando essa visão, a organização B percebe a legislação como oportunidade para o desenvolvimento de práticas sustentáveis, na medida em que o serviço de monitoramento oferecido pela organização permite a economia e a redução na conta de energia das empresas contratantes e conseqüentemente a diminuição dos tributos, colaborando para uma economia monetária e minimização do impacto ambiental. Percebe-se uma visão distinta da Empresa B no que se refere a visualização da conformidade com a legislação como oportunidade, tal fato aparentemente decorre da atividade principal da empresa.

Com relação aos empecilhos criados pela burocracia mencionada pelos gestores, Caetano (2012) acredita que para superar essa barreira, é necessária a conscientização das autoridades federais, estaduais e municipais, e de seus órgãos reguladores, no sentido de unificarem os procedimentos e exigências e facilitar a atividade do empreendedor, sobretudo no que diz respeito as atividades de baixo risco, cujos métodos poderiam ser mais ágeis e ainda não são.

O terceiro aspecto do modelo de Nidumolu, Prahalad e Rangaswani (2009) consiste em avaliar se a organização desenvolve produtos e serviços sustentáveis e inovadores.

A empresa A não oferece produtos aos consumidores, entretanto o aplicativo para celular na visão do entrevistado, pode ser considerado um serviço sustentável, visto que o objetivo da organização é gerar maior sustentabilidade. Ainda com relação aos serviços sustentáveis, durante as visitas, a empresa B busca inserir nos projetos de práticas sustentáveis e inovadoras.

Constata-se que, as organizações estudadas possuem as premissas da inovação e da sustentabilidade presentes em seus exemplos de negócio, porém não houveram modificações do modelo para a adoção das práticas, tendo em vista que as todas as empresas estão recentemente no mercado e inseridas em um ambiente de fomento a inovação.

Segundo Nidumolu, Prahalad e Rangaswani (2009), se faz necessário encontrar novas maneiras de entrega e captação de valor, que irão modificar a base de competição, tendo em vista que os modelos de negócios tradicionais irão desaparecer, mesmo que ainda tenham organizações que resistam na abordagem destes aspectos, será necessário o uso de soluções inovadoras, que analisem as premissas da sustentabilidade.

Os resultados mostraram que o conhecimento proveniente do envolvimento com os stakeholders internos e externos colabora para a orientação da organização para a inovação sustentável, no entanto, esse conhecimento tem de ser gerido pelo empreendimento internamente, a fim de ser convertido em novas ideias para inovação dentro de uma gestão estratégica sustentável.

## **5 RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS**

Uma vez que as empresas de pequeno e médio porte são de grande relevância para o país, enquanto geradora de qualidade de vida para a população, e analisando a escassez de pesquisas realizadas com o fim aqui proposto, é fator crítico aprofundar os estudos envolvendo a gestão estratégica da inovação e da sustentabilidade, uma vez que os modelos de gestão

adotados pelas organizações parece encontrar-se ainda fortemente orientados para a gestão de ativos tangíveis, comprometendo a sua capacidade de inovar.

Deste modo, análises futuras sobre o tema da Gestão Estratégica da Inovação e da Sustentabilidade em empresas de Pequeno e Médio Porte orientado à inovação em empreendimentos devem ser concretizadas em níveis maiores de agregados, visando aprofundar a compreensão da dinâmica dos métodos de inovação setorialmente, considerando realidades organizacionais e mercadológicas específicas.

## REFERÊNCIAS

- ARAGÓN C., J.A.; HURTADO T., N.; SHARMA, S.; G. MORALES, V.J. Environmental Strategy and Performance in Small Firms: A Resourcebased Perspective. *Journal Of Environmental Management*, v. 86, n. 1, p. 88-103. 2008.
- ALMEIDA, F. O Bom Negócio da Sustentabilidade. 1 ed., Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2002.
- BARBIERI, J. Inovação Gerando Sustentabilidade E Oportunidades Na Cadeia De Suprimento Do Setor De Cosméticos No Brasil: Um Estudo De Caso. In: XIV Congresso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica – Altec 2011, Peru. Anais. Peru: ALTEC, 2011.
- BARBOSA, A.C.Q. CINTRA, L.P. Inovação, Competências e Desempenho Organizacional- Articulando Construtos e sua Operacionalidade. 2012.
- BURLAMAQUI, L.; PROENÇA A. Inovação, Recursos e Comprometimento: em direção a uma Teoria Estratégica da Firma. *Revista Brasileira de Inovação*. v. 2, n. 1, p. 79-110, jun. 2003.
- CARON, A. Inovações Sociais. Curitiba. Coleção Inova. v.2. 2007.
- CAETANO, B. Burocracia verde e amarela [entrevistado por Alexandre Finelli]. *Revista GV novos negócios*, v. 4, n. 4, jan. 2012. Disponível em: Acesso em: 22 jun 2018.
- CORAL, E. Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial. 2002.
- CORAL, E. ROSSETTO, R.C. SELIG, P.M. Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial: uma proposta para convergência das estratégias econômicas, ambientais e sociais. 2003.
- COLLINS, E. et al. Business networks and the uptake of sustainability practices: the case of New Zealand. *Journal of Cleaner Production*, v. 15, p. 729-740, 2007.
- DAVILA, A. FOSTER, G. & OYON, D. Accounting and control, entrepreneurship and innovation: venturing in to new research opportunities. *European Accounting Review*, 18(2),281-311. 2009.
- ELKINGTON, J. Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> century business. London: Capstone, 1998.
- GOLOVKO, E. & VALENTINI, G. Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth. *Journal of International Business Studies*, 42: 362-380. 2011.
- GONÇALVES, A; KOPROWSKI, S. O. Pequena empresa no Brasil. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.
- GONÇALVES, L. G. Desafios na Economia do Conhecimento: o caso do BNDES, Rio de Janeiro, FGV, 2009.
- HART, S. L. MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. *RAE Executivo*, São Paulo, v. 3, n. 2, maio/jul. 2004.
- JUDGE, W.Q. & DOUGLAS, T.J. Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: an empirical assessment. *Journal of Management Studies*, v. 35, n. 2, p. 241-262.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. Técnicas de pesquisa: análise e Interpretação de Dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LEAL, C. E. A era das organizações sustentáveis. Revista Eletrônica Novo Enfoque da Universidade Castelo Branco. v. 8, n. 8, p. 1-11, 2009.

LEE, K.H. Why and how to adopt green management into business organizations? The case study of Korean SMEs in manufacturing industry. Management Decision, v. 47, n. 7, p. 1101-1121. 2009.

LEE, K.H. Why and how to adopt green management into business organizations? The case study of Korean SMEs in manufacturing industry. Management Decision, v. 47, n. 7, p. 1101-1121. 2009.

LEITE, L.R, SILVA, C.L.C, MENEZES, E.A. Sustentabilidade: Diferencial Competitivo Para Micro e Pequenas Empresas. 2009.

LIPPI, R.; SIMANTOB, M. Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas. São Paulo: Globo, 2003.

MARTINS, P.M. A Sustentabilidade nas Micro e Pequenas Empresas. 2011.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MINAYO, M, C, S, S. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. 28.ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MENEZES, U. G.; WINCK, A. G.; DIAS, V. V. A Inovação Tecnológica Sustentável e a Geração de Valor Sustentável na Indústria Química e Gesta, v. 6, n. 3, p. 114-139 jul. - set. /2010.

MORAES, R. Análise de conteúdo. Revista Educação, [S. l.], v. 22, n. 37, p.7-32, Porto Alegre, 1999.

MURASAWA, L. Conferência ETHOS 360. São Paulo. 2016.  
[https://sustentabilidade.santander.com.br/pt/EspacoPraticas/PDF/Paper\\_Conferencia\\_Ethos\\_2016\\_v2.pdf](https://sustentabilidade.santander.com.br/pt/EspacoPraticas/PDF/Paper_Conferencia_Ethos_2016_v2.pdf). Acesso disponível em 12 de dez. 2017.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation. International Trade Forum, Geneva, n. 4, p. 10, 2009.

ORGANIZADORES CENTRO DE ESTUDOS EM SUSTENTABILIDADE (CES) da FGV-EAESP e AMCE Negócios Sustentáveis Fóruns empresariais: sustentabilidade e responsabilidade corporativa: um passo adiante. – 1 ed – São Paulo: AMCE, 2007.

OSWALD, R. Responsabilidade Socioambiental no Processo de Adaptação Estratégica de uma Empresa do Setor Frigorífico de Santa Catarina. 2010.

SAVITZ, A. W. Weber, K. The triple bottom line: how today's best run companies are achieving economic, social and environmental success – and how you can too. San Francisco: Jossey Bass. 2006.

SHAN, W. & Zhang, Q. Extension theory and its application in evaluation of independent innovation capability. Kybernetes. 38 (3): 457-467. 2009.

SEBRAE. Sebrae Nacional. Indicadores de Desempenho e Gestão Empresarial. 2017.

SEVERINO, A.J. Metodologia do Trabalho Científico. 24 Edição. Revista Atualizada. Editora Cortez. 2016.

SOUSA, A, S; BARBIERI, J, C; CSILLAG, J, M. Sustentabilidade e competitividade: novas fronteiras a partir da gestão ambiental. Revista Gerenciais. v.5, n.1, p. 37-49, jan/jun. 2006.

SPEZAMIGLIO, B, S; GALINA, S, V, R; CALIA, R, C. Competitividade, Inovação e sustentabilidade: uma inter-relação por meio da sistematização da literatura. REAd | Porto Alegre. n.2, p.363-393, 2016.

TACHIZAWA, T. Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2002.

TERRA, José Claudio. 10 Dimensões da Gestão da Inovação. Uma Abordagem para a Transformação Organizacional. Rio de Janeiro. Editora Elsevier Ltda. 2012.

TIDD, J. BESSANT, J. Gestão da Inovação. 5 Edição. Grupo Educação S.A. 2013.

YAM, R. C. M.; Lo, W.; Tang, E. P. Y.; & Lau, A. K. W. Technological Innovation Capabilities and Firm Performance, *International Scholarly and Scientific Research & Innovation*, 4 (6): 1056-1064. 2010.

VASCONCELOS, M.C.R.L. MILAGRES, R. NASCIMENTO, E. Estratégia de Relacionamento entre os Membros da Cadeia Produtiva no Brasil: Reflexões sobre o Tema. 2005.

VIEIRA, g. QUADROS, R. Organização Para Inovação: Integrando Estratégia, Estrutura e Processos de Gestão. 2017.