

PRÁTICAS DE INOVAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE EM EMPRESAS DE SANTA MARIA-RS

INNOVATION PRACTICES FOR SUSTAINABILITY IN COMPANIES SANTA MARIA-RS

Daiane Fighera - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) - Brasil
daianefighera@hotmail.com

Jordana Marques Kneipp - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) -
Brasil
jordana.kneipp@ufsm.br

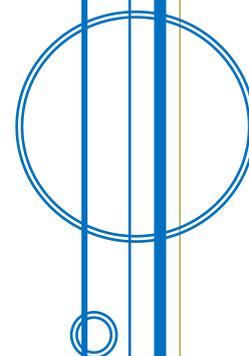
Igor Ceratti Treptow - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) - Brasil
iceratti@hotmail.com

Liara de Oliveira Müller - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) -
Brasil
lica.muller@hotmail.com

Clandia Maffini Gomes - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) -
Brasil
clandiamg@gmail.com

Submetido: Abril 2017
Aceito: Novembro 2017
*Autor de Correspondência

DOI: 10.18226/23190639.v5n3.04



Resumo

O crescimento dos problemas socioambientais decorrentes de uma maior utilização dos recursos naturais tem colocado a inovação e a sustentabilidade no centro da agenda dos negócios, o que faz com que as empresas busquem alternativas para uma melhor utilização dos recursos por meio de novos produtos, processos e novas práticas que contemplem de forma conjunta aspectos econômicos, sociais e ambientais. Este trabalho teve como objetivo analisar a adoção de práticas de inovação para a sustentabilidade em empresas da cidade de Santa Maria – RS. Para análise das práticas foram considerados os estágios para a inovação sustentável propostos por Nidumolu, Prahalad e Rangaswani (2009). A pesquisa possui abordagem qualitativa e natureza exploratória, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas em três empresas, uma prestadora de serviços e duas industriais, que foram selecionadas considerando o fato de apresentarem investimentos em inovação e/ou sustentabilidade. O presente estudo evidenciou que as empresas estão buscando inovações para a sustentabilidade na sua estratégia de negócio independente do ramo em que atuam, para obter um melhor desempenho empresarial e juntamente trazer benefícios para toda a sociedade.

Palavras-chave: Inovação. Sustentabilidade. Inovação Sustentável.

Abstract

The growth of social and environmental problems resulting from increased use of natural resources has placed innovation and sustainability at the core of the business agenda, which causes companies to seek alternatives for better use of resources through new products, processes and new practices that address jointly economic, social and environmental aspects. This study aimed to analyze the adoption of innovative practices for sustainability in companies in the city of Santa Maria - RS. For analysis of the practices were considered the stage for sustainable innovation proposed by Nidumolu, Prahalad and Rangaswani (2009). The research has a qualitative and exploratory nature, data were collected through semi-structured interviews in three companies, one service provider and two industrialists who were selected considering the fact that they are investments in innovation and/or sustainability. The present study showed that companies are seeking innovations for sustainability in their business strategy independent of the branch in which they work, to obtain a better business performance and together bring benefits to the whole society.

Keywords: Innovation. Sustainability. Sustainable Innovation.

1 Introdução

As temáticas da inovação e da sustentabilidade possuem importância no que tange a competitividade dos negócios devido ao crescimento dos problemas socioambientais decorrentes de uma maior utilização dos recursos naturais, que tem colocado esses dois temas no centro da agenda dos negócios. Em decorrência, as empresas têm buscado por alternativas para uma melhor utilização dos recursos, por meio de novos produtos, processos e novas práticas que contemplem de forma conjunta aspectos econômicos, sociais e ambientais.

O relatório *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum) elaborado em 1987 pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), mostrou um olhar novo para o desenvolvimento, sendo definido como o “desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações” (CMMAD, 1991, p. 9).

No meio empresarial, o conceito de sustentabilidade tem sido comumente operacionalizado por intermédio do *Triple Bottom Line*, definição elaborada por Elkington (2011), a qual engloba as esferas ambiental, econômica e social. A esfera ambiental prevê a utilização dos recursos de forma a não prejudicar as gerações futuras, reduzindo impactos da ação das indústrias por meio do uso sustentável dos recursos naturais. Na perspectiva econômica tem-se a preservação da lucratividade da organização e o não comprometimento do seu desenvolvimento econômico. E por fim na esfera social, que inclui a questão da justiça social, o objetivo maior é o desenvolvimento de um mundo mais justo, a partir das relações com todos os *stakeholders*.

Segundo Barbieri et al. (2010), as empresas ao inovar têm usualmente associado as três dimensões da sustentabilidade a fim de minimizar os impactos socioambientais das suas atividades produtivas por meio do desenvolvimento de novos produtos e processos que contemplem tais aspectos.

A inovação quando orientada para a sustentabilidade estimula as empresas a aprenderem novas práticas, tendo em vista que possui características interdisciplinares com influência de diferentes áreas como novas tecnologias, mercados, condições ambientais e regulamentações, sendo assim capaz de substituir antigas práticas por novas abordagens (Seebode, Jeanrenaud, & Bessant, 2012).

Tendo em vista a relevância do tema para o contexto empresarial, o presente estudo tem como objetivo analisar a adoção de práticas de inovação orientadas para a sustentabilidade em empresas da cidade de Santa Maria - RS.

O presente artigo está estruturado em quatro seções além da introdução. A seção 2 apresenta a fundamentação teórica que embasou o estudo com subseções referentes a inovação, sustentabilidade e inovações orientadas para a sustentabilidade. Na seção 3 consta o método que possibilitou a operacionalização do estudo. Na seção 4 são apresentados os resultados obtidos, e por fim, na última seção são expostas as considerações finais.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Inovação

A temática da inovação devido a sua amplitude, pode assumir diversos escopos, relacionando-se com as diversas áreas do conhecimento, organizações e setores, assim como pode estar associada a produtos, processos, tecnologias e práticas.

Segundo a Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento [OCDE] (2005) a inovação compreende a implantação de produtos e processos tecnologicamente novos ou com substanciais melhorias tecnológicas, o que envolve uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais.

No entendimento de Jugend e Silva (2013) a inovação decorre do desafio das organizações em lidarem com novas oportunidades e ameaças, o que ocasiona a necessidade de desenvolverem continuamente novos produtos e serviços, podendo essas inovações serem de produtos, processos ou de gestão.

Para Bautzer (2009) o processo inovador nas organizações torna-se importante, uma vez que possibilita o ingresso de novos conhecimentos, novos mercados, aumento da receita, realização de novas parcerias, acréscimo do valor da marca e percepção de novos nichos latentes de mercado.

Nesse sentido, a inovação adquire importância no contexto competitivo das organizações, considerando o desenvolvimento de novos produtos, processos, práticas e tecnologias pode colocar a empresa em uma posição de destaque perante os concorrentes e contribuir para a geração de vantagem competitiva.

2.2 Sustentabilidade

A crise ambiental e social ocorrida no início dos anos 1960 serviu como pano de fundo para a emergência da temática referente ao desenvolvimento sustentável, que passa a ser difundida em meados da década de 1980 e vem sendo debatida por muitos grupos e de

diversas maneiras em diversos âmbitos (Barbieri et al., 2007; Brito et al., 2007). Segundo Pereira, Silva e Carbonari (2011, p.66) “a sustentabilidade pode ser definida como a característica de um processo ou sistema que permite que ele exista por certo tempo ou por tempo indeterminado”.

No ano de 1983 foi criada a Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento [CMMAD], e a partir da sua criação, diversos estudos relacionados ao desenvolvimento sustentável convergiram para o desenvolvimento de um relatório sobre o meio ambiente. Os conceitos apresentados no Relatório Brundtland foram a base para Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1992, no Rio de Janeiro, conhecida como Rio-92, colocou em prática no século XXI o desenvolvimento sustentável no planeta (Almeida et al., 2002).

A sustentabilidade envolve a integração das dimensões econômica, ambiental e social. O aspecto econômico forma o quadro para a tomada de decisões, o aspecto ambiental reconhece os impactos do ser humano no ecossistema e o aspecto social refere-se as interações entre instituições e pessoas, valores humanos, aspirações e bem-estar, questões éticas e processo de tomada de decisão (Hanieh, Abdelall, & Hasan, 2016).

As empresas começam a ampliar sua perspectiva de partes interessadas e a buscar uma abordagem de *triple bottom line*, com a criação de valor que vai além do valor para o acionista e passam a incluir também valores sociais e ambientais (Dyllick & Rost, 2017).

Froehlich e Bitencourt (2015) ressaltam que a sustentabilidade consiste em uma preocupação atualmente, de modo que a inovação pode ser considerada como um meio para alavancar a sustentabilidade empresarial, demonstrando que não é somente o desempenho econômico que deve ser considerado importante nas organizações, mas o ambiental e social.

Assim, as empresas ao incorporarem no seu negócio práticas de inovação sustentável, buscam obter melhores resultados e agregar um maior valor aos clientes por meio de seus produtos e serviços.

2.3 Inovação orientada para a sustentabilidade

A busca pelo desenvolvimento de soluções inovadoras que minimizem os impactos socioambientais se torna uma necessidade recorrente considerando a necessidade de preservação dos recursos naturais, conforme Gaziulusoy, Boyle e McDowall (2013) apontam, é preciso que as organizações desenvolvam uma compreensão sistêmica de seu papel e impacto na sociedade e comecem a alinhar os seus produtos e serviços, estratégias e modelos

de negócios com visões de sustentabilidade a longo prazo de forma sistêmica.

Adams et al. (2016) defendem que a inovação orientada para a sustentabilidade se relaciona com a mudança da filosofia e dos valores organizacionais, assim como de produtos, processos ou práticas que atendam ao propósito de criar e realizar o valor social e ambiental além dos retornos econômicos.

Com relação a sustentabilidade o que podem ser considerados problemas, por meio da inovação podem tornarem-se oportunidades, devido a criação de novos mercados e/ou produtos mais sustentáveis, ou seja, a inovação pode gerar vantagem competitiva para as organizações por meio da sustentabilidade (Spezamiglio, Galina, & Calia, 2016).

Como exemplo de mudanças Cecere e Mazzanti (2017) citam que a inovação, em especial as eco-inovações, podem ser um fator chave capaz de conciliar de forma sustentável o crescimento ambiental, com o desenvolvimento e a maior geração de empregos, conquistando assim maior competitividade.

Nesse sentido, apresentar novos produtos ecológicos ou redesenhar produtos já existentes para torná-los mais amigáveis com o meio ambiente pode, por exemplo, melhorar a produtividade, se a produção reduzir os insumos necessários, ou seja, economias de custos e danos ambientais reduzidos não são incompatíveis (Triguero, Mondéjar, & Davia, 2013).

Nesse sentido, Almeida (2007), coloca que o modelo de desenvolvimento sustentável traz para as empresas dois grandes desafios: o primeiro consiste em gerar inovações necessárias à existência humana sustentável, disponibilizando soluções tecnológicas capazes de desempenhar múltiplas funções; o outro está em vencer resistências da sociedade quanto aos novos produtos e serviços, particularmente sua descrença em relação a novas soluções frente às evidências da insustentabilidade dos sistemas produtivos e das atuais soluções tecnológicas incorporadas nos produtos e serviços que estão no mercado.

Por sua vez, a inovação orientada para a sustentabilidade abrange as dimensões econômica, social e ambiental no desenvolvimento de novos, produtos, processos e práticas e é definida por Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009), como uma ferramenta que permite abranger tanto as questões de sustentabilidade, como também conquistar novos segmentos de clientes e mercados, consistindo na inovação individualmente percebida por agregar valor positivo para o capital global da firma.

Nidumolu, Prahalad e Rangaswani (2009) ao investigarem iniciativas sustentáveis de organizações, observam que o sucesso está relacionado ao fato de a sustentabilidade ser vislumbrada como uma nova fronteira da inovação. Na visão dos autores, as empresas bem-

sucedidas equacionam a sustentabilidade com a inovação e assim, ganham vantagem competitiva, pois redesenham produtos, tecnologias, processos e modelos de negócios e ainda reduzem custos, pois acabam utilizando menos insumos, e também os novos processos e produtos geram receitas adicionais ou permitem a criação de novos negócios.

Nidumolu, Prahalad e Rangaswani (2009) sugerem cinco estágios com desafios relacionados a sustentabilidade, competências e oportunidades para a inovação a serem alcançados pelas organizações, o primeiro refere-se a visualização da conformidade com a legislação como oportunidade, o segundo ao desenvolvimento de cadeias de valor sustentáveis, o terceiro estágio ao desenvolvimento de produtos e serviços sustentáveis, o quarto ao desenvolvimento de novos modelos de negócios e o último estágio refere-se a criação de plataformas de práticas de última geração. Os cinco estágios podem ser vistos no Quadro 1.

Quadro 1 - Estágios de estratégia de inovação sustentável

Estágios	Desafio Central	Competências Necessárias
1) Visualizando a conformidade com a legislação como oportunidade	Garantir que o cumprimento das normas torne-se uma oportunidade para a inovação.	- Capacidade para se antecipar e moldar regulamentos; - Habilidade em trabalhar com outras empresas, incluindo rivais, para implementar soluções criativas.
2) Tornando as cadeias de valor sustentáveis	Aumentar a eficiência em toda a cadeia de valor.	- Especialização em técnicas como a gestão de carbono e avaliação do ciclo de vida; - Capacidade de redesenhar as operações a fim de usar menos energia e água, produzir menos emissões e gerar menos resíduos; - Capacidade de assegurar que os fornecedores e varejistas tornem suas operações sustentáveis.
3) Desenvolvendo produtos e serviços sustentáveis	Desenvolver produtos e serviços sustentáveis ou redesenhar os já existentes para que se tornem sustentáveis.	- Habilidade em conhecer os produtos ou serviços que são mais agressivos ao meio ambiente; - Capacidade de suportar publicamente produtos e serviços sustentáveis e não ser considerada "greenwashing"; - Conhecimento gerencial para dimensionar as fontes de materiais verdes e a fabricação de produtos.
4) Desenvolvendo novos modelos de negócios	Encontrar novas formas de entrega e captação de valor, que irão mudar a base de competição.	- Capacidade de compreender os desejos dos consumidores e descobrir diferentes maneiras de atender a essas demandas; - Capacidade de compreender como os parceiros podem aumentar o valor de oferta.
5) Criando plataformas de práticas de última geração	Questionar, por meio da lente de sustentabilidade, a lógica dominante dos negócios.	- Conhecimento dos impactos dos recursos renováveis e não renováveis nos ecossistemas; - Experiência para sintetizar modelos de negócios, tecnologias e regulamentos em diferentes indústrias.

Fonte: Elaborado a partir de Nidumolu, Prahalad e Rangaswani (2009, p. 6-7)

Diante do exposto, considera-se que a geração de inovações está associada diretamente à dimensão econômica, contudo a inovação para a sustentabilidade não se detém apenas em

atender as demandas do mercado, mas também deve considerar as necessidades e valores da sociedade, a geração de emprego e a qualidade de vida.

A gestão da inovação sustentável tem se destacado no contexto dos negócios e, apesar de diversos estudos, como os de Gaziulusoy, Boyle & Mcdowall (2013), Adams et al. (2016), Spezamiglio, Galina & Calia (2016), Hansen, Grosse-Dunker & Reichwald (2009), Nidumolu, Prahalad & Rangaswani (2009), abordarem a importância da temática para o ambiente empresarial, ainda existem lacunas no que se refere a sua aplicação nas empresas, de modo a considerar as especificidades de cada organização, como idade, porte, setor de atuação.

3 Método de Pesquisa

Para realização do estudo optou-se por uma pesquisa de natureza exploratória que segundo Gil (2008, p. 27), tem como “principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” e de abordagem qualitativa que para Minayo (2009, p. 21) “trabalha com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado”.

Adotou-se como estratégia de pesquisa, o estudo de caso, que segundo Yin (2001), visa o estudo de fenômenos sociais complexos, permitindo preservar suas características holísticas e significativas dos eventos da vida real em busca do alcance do objetivo da pesquisa. Para este autor, o estudo de caso pode ser: de caso único ou de casos múltiplos. No caso deste estudo, que analisou três empresas, caracteriza-se como de casos múltiplos, pois buscou analisar a adoção de práticas de inovação orientadas para a sustentabilidade em três empresas.

3.1 Modelo conceitual

O modelo conceitual do estudo foi elaborado com base nos estágios de estratégia de inovação sustentável propostos por Nidumolu, Prahalad e Rangaswani (2009): 1) visualização da conformidade com a legislação como oportunidade; 2) desenvolvimento de cadeias de valor sustentáveis; 3) desenvolvimento de produtos e serviços sustentáveis; 4) desenvolvimento de novos modelos de negócios e; 5) criação de plataformas de práticas de última geração.

Desse modo, as categorias analisadas no estudo no que se refere às práticas de inovação para a sustentabilidade, são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Modelo conceitual do estudo

Categorias de análise	Aspectos analisados
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: Adaptado a partir de Nidumolu, Prahalad e Rangaswani (2009).

O protocolo de entrevistas foi desenvolvido conforme o modelo conceitual adaptado de Nidumolu, Prahalad e Rangaswani (2009), sendo que cada uma das dimensões do modelo foi desmembrada em perguntas abertas a fim de identificar as práticas de inovação orientadas para a sustentabilidade adotadas pelas empresas.

O roteiro das entrevistas (Apêndice I) foi composto pelas seções perfil do respondente, caracterização da empresa e práticas de inovação orientadas para a sustentabilidade, contendo 18 perguntas no total.

3.2 Procedimentos para coleta e análise dos dados

Para participação do estudo foram selecionadas três empresas da cidade de Santa Maria - RS. Para fins do estudo, os nomes das empresas foram ocultados, sendo denominadas como uma nomenclatura fictícia de Alfa, Beta e Gama.

A seleção das empresas participantes do estudo considerou o critério de apresentarem investimentos em inovação e/ou sustentabilidade, como o fato da empresa Alfa atuar na prestação de serviços na área ambiental há treze anos, a empresa Beta trabalhar com projetos, instalação, fabricação e produtos para sistemas fotovoltaicos e a empresa Gama atuar no ramo de implementos agrícolas que possui grande relevância para questões ambientais.

Além desses, os critérios de conveniência e acessibilidade foram fundamentais para a obtenção dos dados, segundo Prodanov e Freitas (2013) utiliza-se tais critério quando o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se esse tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos. A coleta de dados ocorreu no primeiro semestre de 2016 a partir de visitas às empresas ou envio do questionário por *e-mail*. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas tendo como base um protocolo elaborado a partir da adaptação do modelo conceitual de Nidumolu, Prahalad e Rangaswani (2009). As entrevistas ocorreram *in loco* nas empresas

Alfa e Beta, e na empresa Gama via *e-mail*, após a realização, as entrevistas foram transcritas para posterior análise.

Ressalta-se que também foram utilizadas outras informações de natureza secundária, que foram coletadas por meio de websites e documentos divulgados pelas empresas. Desse modo, para fins do estudo foi realizada a triangulação dos dados obtidos, corroborando com a visão de Yin (2001) ao destacar que o estudo de caso deve contar com múltiplas fontes de evidências, que precisam convergir de maneira triangular.

Para análise dos dados foi utilizado a técnica 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 forma não deixa de ser uma interpretação pessoal por parte do pesquisador com relação à percepção que tem dos dados analisados.

Dessa forma, a partir das categorias de análise definidas *a priori* tendo como base os aspectos estudados por Nidomulu, Prahalad e Rangaswani (2009), apresentados no modelo conceitual, foram analisados os dados obtidos, buscando a sua melhor compreensão.

No que tange a confiabilidade e validade do estudo, destaca-se que foram adotados todos os critérios a fim de pautar a pesquisa pela ética e fidedignidade. De acordo com Vieira (2007), a confiabilidade da pesquisa qualitativa se relaciona às articulações entre construtos teóricos, o método e os resultados. Para Yin (2016, p. 94) “um estudo válido é aquele que coletou e interpretou seus dados adequadamente, de modo que as conclusões reflitam com precisão e representem a vida real (ou o laboratório) que foi estudado”.

Para a condução do presente estudo, foram utilizados os critérios de validade e confiabilidade da pesquisa qualitativa, elencados por Paiva Jr., Leão e Mello (2011): triangulação; reflexividade; construção do corpus da pesquisa; descrição clara, rica e detalhada; surpresa; e *feedback* dos informantes (validação comunicativa).

4 Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Caracterização dos casos estudados¹

A empresa Alfa foi fundada no ano de 2003 e está localizada no bairro Cerrito da cidade de Santa Maria - RS, sua criação foi influenciada pela dissertação do seu fundador e diretor. Logo após o início das suas atividades, a empresa ingressou na Incubadora

¹ Para caracterização das empresas foram utilizadas fontes primárias a partir dos dados das entrevistas e fontes secundárias, como sites e documentos das empresas pesquisadas.

Tecnológica da Universidade Federal de Santa Maria, vislumbrando a inovação como diferencial competitivo, tendo como valor principal a promoção da sustentabilidade ambiental. A empresa atua na prestação de serviços na área ambiental há treze (13) anos, contando com quinze (15) funcionários, além disso, atua na assessoria ambiental, tratamento de água e controle de pragas urbanas, tendo sua receita operacional bruta no ano de 2015 de R\$ 950.000,00. O entrevistado para a coleta dos dados foi o diretor e proprietário da empresa que atua na organização desde a sua constituição que possui formação em Química Industrial.

A empresa Beta foi fundada no ano de 2012 e está localizada na Avenida Roraima, no bairro Camobi, na cidade de Santa Maria – RS. A empresa nasceu na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) a partir da pesquisa de doutorado na área de energia solar fotovoltaica do seu atual Diretor técnico e iniciou as suas atividades na Incubadora Tecnológica de Santa Maria (ITSM).

O foco inicial do negócio foi o desenvolvimento de projetos e instalação de sistemas fotovoltaicos, porém direcionou suas atividades para o desenvolvimento de soluções para sistemas fotovoltaicos, onde é produzida uma variedade de produtos voltados ao mercado de energia solar fotovoltaica como: estruturas de fixação, sistemas de monitoramento com gestão de demanda, estações meteorológicas de baixo custo, controladores de carga, entre outros.

Com a expansão da produtividade e restrição no espaço físico para atender a demanda do mercado, houve a necessidade da criação de um novo parque fabril fora das dependências da UFSM. A empresa possui atuação no exterior na Colômbia e está buscando atender outros países da América Latina.

A empresa possui dezesseis (16) funcionários e no ano de 2015 teve receita operacional bruta de R\$ 600.000,00. O entrevistado foi o diretor comercial e atua na empresa há oito meses e possui formação em Administração.

A empresa Gama foi fundada em 1974, no município de Santa Maria, RS, possui sua unidade fabril localizada no Distrito Industrial da cidade numa área de 67.000m², sendo 13.000m² de área construída, com duas unidades de campo (lavouras de teste) localizadas nos Distritos de Passo das Tropas e Pains. Com atuação no mercado agrícola, possui uma completa linha de implementos agrícolas para a lavoura arroseira, sendo a maior fabricante de implementos desse segmento na América Latina e também exportadora para países da América Latina e do continente Africano.

A empresa possui um total de duzentos e sessenta e um (261) funcionários e receita operacional bruta no ano de 2015 foi superior a R\$ 30.000.000,00. O responsável pelas

informações foi o presidente da empresa, que atua há 43 anos na organização e possui formação em Administração.

A partir da análise das principais características organizacionais é possível perceber existência de duas empresas jovens e uma empresa com experiência no mercado. As empresas atuam em setores distintos, sendo que uma atua na prestação de serviços na área ambiental, uma com sistemas fotovoltaicos e outra no ramo de implementos Agrícolas.

Descritas as características das empresas e dos entrevistados, o próximo item apresenta a análise das práticas de inovação para a sustentabilidade.

4.2 Apresentação e análise dos dados

Considerando o modelo conceitual de Nidumolu, Prahalad e Rangaswani (2009) e suas dimensões, buscou-se verificar quais práticas de inovação para a sustentabilidade as empresas participantes do estudo utilizam.

4.2.1. Visualização da conformidade com a legislação como oportunidade

No que se refere à categoria visualização da conformidade com a legislação como oportunidade, foi possível identificar que a empresa Alfa visualiza na legislação uma oportunidade para o desenvolvimento de práticas para a inovação sustentável, conforme destacado pelo diretor da empresa: “quanto mais a legislação for restritiva e mais a fiscalização atuar, mais a empresa tem oportunidade de desempenhar o papel dela, fornecendo soluções para os clientes se adequarem”.

Para a empresa Beta a legislação não pode ser vislumbrada como uma oportunidade para a implementação da inovação sustentável, uma vez que não há nenhuma lei que incentive a utilização de energia renovável, de modo que a empresa no seguimento em que atua, precisa estar à frente da questão legal, conforme afirma o entrevistado: “a legislação é muito fraca, tanto que ainda é uma resolução que aprova a utilização do sistema e não uma lei que regulamenta”.

Na empresa Gama, também a legislação não contribui para o desenvolvimento da inovação sustentável, de modo que a organização busca estar sempre à frente procurando melhorias, conforme coloca o diretor: “A legislação é burocrática e com decisões demoradas. Razão pela qual a empresa não usa destes recursos, no entanto a legislação não atrapalha e a empresa cria e inova com recursos próprios”.

A partir dos resultados é possível destacar que no ramo de serviços a legislação pode

ser visualizada como uma oportunidade conforme destacado pela empresa Alfa. Contudo, no âmbito industrial a legislação não contribui para o desenvolvimento de práticas de inovação para a sustentabilidade, conforme evidenciado nas empresas Beta e Gama. Tal resultado demonstra a fragilidade da legislação brasileira para essas três empresas em contribuir para a difusão da inovação sustentável. No que diz respeito a legislação como oportunidade, Triguero, Mondéjar e Davia (2013) acreditam que os governos devem estabelecer uma regulamentação para encorajar as empresas a desenvolverem inovações organizacionais ambientais, já que a decisão de fazer inovação organizacional ambiental demanda principalmente de conformidade normativa.

4.2.2 Desenvolvimento de cadeias de valor sustentáveis

No que se refere ao desenvolvimento de práticas para tornar a cadeia de valor sustentável, a empresa Alfa busca melhorias na sua cadeia de valor para tornar as suas operações sustentáveis, inserindo a sustentabilidade desde os processos internos até o serviço prestado, como coloca o entrevistado:

A atuação da empresa é baseada na sustentabilidade tanto no atender a legislação quanto no serviço prestado sempre o enfoque é voltado a sustentabilidade, desde um relatório que é retirado é usado papel reciclável, tem sempre uma preocupação em otimizar recursos em tudo o que faz, assim a sustentabilidade está atrelada a prestação de serviços da empresa, sendo associada intimamente a isso. Desde os processos internos até o serviço que presta é voltado para questão ambiental (Dados da pesquisa, 2016).

A empresa Beta visa tornar a sua cadeia de valor sustentável, conforme afirma o diretor: “O foco da empresa foi voltado a sustentabilidade, a energia solar fotovoltaica é uma forma de gerar energia elétrica através da conversão da radiação solar. É uma forma de energia limpa e renovável”.

Em relação à empresa Gama foi possível identificar um foco relacionado a inovação no que tange a cadeia de valor, haja vista que, conforme o entrevistado, para tornar a cadeia de valor sustentável: “a empresa usa como critério principal a diversificação de produtos e de mercados”.

A partir dos resultados é possível destacar que as empresas Alfa e Beta inserem a inovação sustentável desde a concepção do negócio passando pelos processos internos, o que pode ser corroborado pelo fato das organizações serem jovens e terem sido criadas em meio a um contexto de maiores exigências. A empresa Gama em virtude de atuar no mercado há mais de quarenta anos precisou se adaptar as exigências do contexto competitivo e destaca-

se pela inovação.

Contudo, não foi possível evidenciar em nenhuma das organizações pesquisadas o foco em aumentar a eficiência em toda a cadeia de valor, conforme defendido por Nidumolu, Prahalad e Rangaswani (2009), por meio de especialização em técnicas como a gestão de carbono e avaliação do ciclo de vida; capacidade de redesenhar as operações a fim de usar menos energia e água, produzir menos emissões e gerar menos resíduos; capacidade de assegurar que os fornecedores e varejistas tornem suas operações sustentáveis. Tal resultado pode ser decorrente do porte empresarial e do fato de que uma empresa pertence ao setor de serviços.

Segundo Porter e Kramer (2006), todas as atividades inseridas na cadeia de valor das empresas atingem as comunidades em que a empresa opera, criando consequências sociais que atingem tanto de maneira positiva quanto negativa, contudo, percebe-se que há um movimento de conscientização do impacto social das atividades, isso pode ser visto nas empresas Alfa e Beta, nas quais a inovação ocorre de forma conjunta com aspectos da sustentabilidade buscando trazer benefícios positivos para a sociedade.

Porém, Porter e Kramer (2006) salientam que o impacto da empresa na sociedade muda ao longo do tempo, à medida que os padrões sociais evoluem e a ciência avança, tal fato é possível de ser percebido na empresa Gama, visto que devido a seu longo tempo de atuação precisou adaptar-se a novas exigências sociais.

4.2.3 Desenvolvimento de produtos e serviços sustentáveis

No que se refere ao desenvolvimento de produtos e serviços sustentáveis, evidenciou-se que a empresa Alfa possui tal prática, a sustentabilidade está presente em toda a sua prestação de serviços, conforme pode ser evidenciado em alguns exemplos citados pelo entrevistado:

Temos o Eco-controle de pragas - sendo o controle de pragas com a redução de produtos químicos, sendo o foco mais na prevenção; Água-pura (programa de uso racional de água): voltado a redução do consumo de água dos clientes (sendo que o cliente ira consumir menos água), onde se tem equipamentos para isso trabalhando a qualidade da água e a redução do consumo; Alfa ambiental: tem-se um programa que estimula a consciência verde, onde se faz a adequação ambiental de pequenas empresa que não teriam como ser clientes da empresa, assim tendo um valor reduzido para eles se adequarem ambientalmente (Dados da pesquisa, 2016).

A empresa conta com um programa denominado “Faça Sustentável”, por meio do qual são desenvolvidas diversas ações com o foco em sustentabilidade, conforme coloca o entrevistado: É realizado recolhimento de lixo eletrônico em diversos pontos de Santa Maria e

em outras cidades são colocados pontos de recolhimento voluntários.

A empresa Beta visa o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores e sustentáveis buscando a adequação do seu produto e/ou serviço ao consumidor final, o diretor menciona como exemplo, que a empresa foi capaz de produzir estrutura de fixação para painéis fotovoltaicos que se adequam a diferentes tipos de telhados do país, pois até então tais estruturas eram importadas e não se enquadravam nas construções nacionais.

A empresa Gama busca inovar visando lançar os seus produtos e serviços no mercado, como coloca o entrevistado: “a empresa desenvolve produtos novos e inovadores com diversas patentes conseguidas e produtos já sendo fabricados, principalmente os destinados ao cultivo da cana de açúcar”.

Segundo Dyllick e Rost (2017), os produtos de uma empresa são alavancas importantes, não só para melhorar a sustentabilidade dos negócios, mas também para o desenvolvimento sustentável. Embora muitas empresas tenham começado a avaliar criticamente seus produtos em termos de desempenho ecológico e social, há muito espaço para melhorar seu desempenho de sustentabilidade, no entanto, produtos verdadeiramente sustentáveis precisam ser melhorados de forma holística e alinhados com os desafios de sustentabilidade enfrentados coletivamente.

Tendo como base os resultados, é possível perceber que todas as empresas entrevistadas possuem alguma ação que contemple o desenvolvimento de produtos e serviços sustentáveis, indo ao encontro das ideias de Nidumolu, Prahalad e Rangaswani (2009), ao destacarem como um desafio para as organizações o desenvolvimento de produtos e serviços sustentáveis ou o redesenho dos já existentes para que se tornem sustentáveis.

4.2.4 Desenvolvimento de novos modelos de negócios

No que se refere às modificações no modelo de negócios em virtude dos investimentos em inovação e sustentabilidade, na empresa Alfa evidenciou-se que a inovação orientada para a sustentabilidade está presente desde a sua criação, norteando a busca por atender as demandas de mercado, segundo o diretor, a inovação sempre esteve presente devido ao fato que para ingressar em uma incubadora tecnológica essa premissa deve ser atendida e a sustentabilidade iniciou devido ao escopo do negócio, assim sendo, o gestor cita que:

A empresa, desde seu início traz a ligação da sustentabilidade e a inovação onde esses dois fatores então intimidante relacionados com a empresa, sendo colocados nos valores e missão da empresa e busca cada vez mais trabalhar de forma efetiva e tornando isso essencial na empresa (Dados da pesquisa, 2016).

A empresa Beta em virtude da relação do seu produto com a energia renovável, também possui a inovação e a sustentabilidade incorporadas na estratégia empresarial desde o seu surgimento, no entanto pode-se constatar que a organização está sempre atenta às demandas do mercado, estando a inovação e a sustentabilidade relacionadas com as modificações do negócio, como destacado pelo diretor da empresa.

Dessa forma, a análise evidencia que a empresa Beta busca inovar por meio de novos nichos a fim de compreender e atender as diferentes demandas de mercado e destacar-se no mercado.

A empresa Gama coloca como essencial desenvolver novos modelos de negócio para satisfazer os seus consumidores, como destaca o entrevistado da empresa: “o extraordinário crescimento da empresa deve-se a estas iniciativas criativas e inovadoras”.

A partir dos resultados foi possível evidenciar que conforme destacado por Nidumolu, Prahalad e Rangaswani (2009), nas empresas jovens não houve modificação no modelo de negócios, visto que já iniciaram suas atividades com as premissas da inovação e sustentabilidade incorporadas, porém na empresa Gama há uma preocupação constante em conquistar tais premissas, a respeito disso, Lacy et al. (2010) menciona que práticas de gestão e produtos sustentáveis abrem mercados inexplorados e novas fontes de demanda, acarretando assim a necessidade de novos modelos de negócios.

4.2.5 Criação de plataformas de práticas de última geração

No que se refere a possuir plataformas de práticas de inovação sustentável envolvendo clientes e fornecedores, identificou-se que a empresa Alfa possui o portal VOCCIE que tem como objetivo promover o diálogo entre pessoas, empresas e organizações para a construção de soluções inovadoras e sustentáveis que segundo o diretor tem noventa mil acessos por mês, e também conta com um sistema para relacionamento com os clientes, porém não possui um canal específico para os seus fornecedores.

Além do referido portal, ainda há na empresa o sistema Alfa Virtual, desenvolvido por uma empresa e adaptado às necessidades específicas da Alfa, os módulos incorporados ao programa possibilitam a empresa gerenciar toda a informação necessária, como dados relacionados a clientes, projetos, finanças, estratégia e pessoas auxiliando na centralização e gestão da informação e conseqüentemente na maior eficiência do serviço prestado, proporcionando uma visão sistêmica e estratégica para gestor.

A empresa Alfa também está aberta as sugestões dos clientes, de modo que é possível

o cliente propor um tipo de serviço, como afirma o entrevistado: “A empresa é aberta a sugestões, até porque a gente sempre tem que estar de olho no mercado”.

A empresa Beta também possui abertura para receber sugestões por parte de clientes e de fornecedores a respeito de novos produtos e/ou processos que envolvam a inovação e a sustentabilidade, estando sempre atenta às demandas do mercado, de modo a implementar as sugestões dos clientes de forma rápida, como comenta o entrevistado:

As práticas de inovação sustentáveis são o foco principal da empresa. A empresa trabalha com o pós-venda onde ligamos para o cliente para verificar como foi a instalação, se teve alguma modificação, se teve alguma coisa, e sempre tem alguma coisa que a gente tem que melhorar (Dados da pesquisa, 2016).

A empresa Gama procura sempre inovar tendo canais de relacionamentos com clientes e fornecedores, como coloca o entrevistado:

Toda a inovação de produtos existentes e a criação de novos visa atender novos nichos de mercado acompanhando as modernas tecnologias em rápido desenvolvimento no campo. Para isso visitamos e também expomos em grandes feiras nacionais e internacionais, os vendedores de campo nos alimentam com informações sobre as necessidades do campo (Dados da pesquisa, 2016).

Tendo como base os resultados, é possível perceber que as organizações estudadas dispõem de canais de relacionamento com os clientes e os fornecedores, acredita-se que possuir canais de comunicação é essencial. Um estudo realizado por Dyllick e Rost (2017) concluiu que a sustentabilidade do produto, no seu mais alto nível de criação de valor sustentável, passa do valor privado para o valor público, de modo que o desenvolvimento de produtos sustentáveis afeta de maneira positiva ambientes imediatos e pessoas diretamente envolvidas no ciclo de vida como, por exemplo, fornecedores, trabalhadores e clientes, e também acarretam em impactos indiretos na sociedade e nos ecossistemas, assim, esses são atores importantes na busca pela inovação e sustentabilidade.

Contudo não foi possível identificar a construção de plataformas de negócios que permitam envolver de forma ativa clientes e fornecedores para o desenvolvimento de práticas de inovação para a sustentabilidade, conforme defendido por Nidumolu, Prahalad e Rangaswani (2009).

Ressalte-se que a empresa Alfa possui um portal que visa disseminar a inovação e a sustentabilidade para a sociedade em geral por meio do diálogo, de modo que a Alfa poderia explorá-lo de forma efetiva visando o desenvolvimento de soluções sustentáveis que poderiam

trazer retorno para a empresa.

A partir dos resultados obtidos foi elaborado um quadro resumo que demonstra o panorama das empresas estudadas, que pode ser visto no Quadro 3:

Quadro 3 – Resumo das Categorias analisadas

Categoria Analisada	Práticas Observadas		
	Empresa ALFA	Empresa BETA	Empresa GAMA
Visualização da conformidade com a legislação como oportunidade	Visualiza na legislação uma oportunidade para o desenvolvimento de práticas para a inovação sustentável	A legislação não pode ser vislumbrada como uma oportunidade para a implementação da inovação sustentável	Legislação não contribui para o desenvolvimento da inovação sustentável
Desenvolvimento de cadeias de valor sustentáveis	Busca melhorias na sua cadeia de valor para tornar suas operações sustentáveis, inserindo a sustentabilidade desde os processos internos até o serviço prestado	Busca tornar sua cadeia de valor sustentável por meio das operações e através da criação de valor para o cliente	Busca tornar a sua cadeia de valor sustentável por meio da inovação
Desenvolvimento de produtos e serviços sustentáveis	A sustentabilidade encontra-se presente em todos os serviços prestados pela empresa	Desenvolve produtos e serviços inovadores e sustentáveis para adequar ao consumidor final	Inova em produtos e serviços, incluindo patentes de propriedade intelectual
Desenvolvimento de novos modelos de negócios	A inovação e sustentabilidade estão presentes desde o início das atividades, não necessitando modificar o modelo de negócios para essa finalidade	A inovação e a sustentabilidade estão presentes desde o início das atividades, não necessitando modificar o modelo de negócios para essa finalidade	Iniciou como modelo de negócios tradicional, busca introduzir inovações orientadas para a sustentabilidade
Criação de plataformas de práticas de última geração	Possui plataformas que envolve relacionamento com clientes, mas não com fornecedores	Possui plataforma que envolvem clientes, mas não fornecedores	Possui plataformas de relacionamento que envolvem tanto clientes como fornecedores

Fonte: Resultados do estudo

Conforme o Quadro 3 demonstra, a partir dos resultados é possível destacar que a legislação não é vista pela maioria dos gestores das empresas como uma oportunidade, com exceção da empresa Alfa, sobre isso Triguero, Mondéjar e Davia (2013) chama a atenção para o papel dos governos como incentivadores e facilitadores da sustentabilidade por meio da criação de normas que viabilizem as inovações para esse fim.

A cadeia de valor de todas as empresas possui em suas atividades práticas sustentáveis mesmo que pontuais, porém não notou-se esforço das referidas empresas em tornar sua cadeia mais sustentável, isso pode ser uma oportunidade a ser explorada, pois segundo Porter (2006), as organizações que incluem a sustentabilidade em sua cadeia de valor, irão adquirir maior competitividade em relação a empresas tradicionais.

Os produtos e serviços foram considerados sustentáveis, isso decorre do modelo de negócios, duas empresas já incorporaram os aspectos da sustentabilidade desde o início de

suas atividades, a terceira participante iniciou seu modelo de negócios apenas com o aspecto econômico, mas ao longo dos anos incorporou os aspectos social e ambiental, Dillicky e Rost (2017, p. 357) destacam a importância da incorporação da sustentabilidade em produtos: “já ficou claro que a sustentabilidade do produto não é apenas sobre a prevenção de danos, mas trata-se de se esforçar para ser uma fonte de mudanças positivas”.

Hallstedt, Thompson e Lindahl (2013) complementam que os riscos e oportunidades relacionados a recursos (por exemplo, energia, água, materiais), mudanças nos padrões de trabalho, condições de trabalho melhoradas, etc., tornam-se mais relevantes para decisões no processo de desenvolvimento de produtos para garantir o sucesso do produto.

Sobre o modelo de negócios das empresas analisadas, a partir dos dados obtidos pode-se inferir que as empresas analisadas nesse estudo buscam adotar inovações relacionadas a sustentabilidade, essa postura está em consonância com o ponto de vista de Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2016) de que as inovações que impulsionam o desenvolvimento sustentável não ocorrem por acidente, mas devem ser criadas e colocadas no centro dos negócios.

Com relação a plataforma que envolva clientes e fornecedores, nenhuma das empresas analisadas apresentou uma plataforma que contemplasse esses dois atores, isso demonstra uma oportunidade a ser vislumbrada, pois a relação com os atores externos a organização é essencial para que os gestores tenham acesso a informações, recursos e legitimidade necessária para explorar inovações (Keskin, Diehl & Molenaar, 2013).

5 Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo analisar a adoção de práticas para inovação sustentável em empresas da cidade de Santa Maria – RS. Utilizando-se o modelo conceitual de Nidumolu, Prahalad e Rangaswani (2009) que propõe cinco estágios para a inovação sustentável, verificou-se que as empresas analisadas apresentam foco voltado para a inovação em seus processos e produtos, considerando a preocupação com a redução dos impactos socioambientais negativos na sociedade.

Diante dos resultados obtidos, foi possível evidenciar que a legislação não é vislumbrada como uma oportunidade pelas empresas industriais, apenas pela prestadora de serviços. As empresas inserem a inovação sustentável na estratégia empresarial, contudo, não foi possível evidenciar o foco em aumentar a eficiência em toda a cadeia de valor.

Todas as empresas entrevistadas possuem alguma ação que contemple o

desenvolvimento de produtos e serviços sustentáveis. Considerando o tempo de fundação das empresas analisadas, nota-se que duas já iniciaram o seu modelo de negócios com a sustentabilidade presente, no entanto, a empresa mais antiga busca introduzir inovações, transformando o seu modelo de negócios.

Quanto a construção de plataformas de negócios que envolvam de forma ativa clientes e fornecedores para o desenvolvimento de práticas de inovação para a sustentabilidade, não foi possível visualizar a incorporação dos fornecedores, o que representa um aspecto que pode ser melhor explorado pelas empresas.

A partir das evidências, ainda pode-se sugerir para as organizações estudadas a busca por certificações, tais como a ISO 14001, tendo em vista que até o momento nenhuma possui. Com a obtenção de certificações as empresas poderiam além de padronizar os seus processos, adquirir maior credibilidade no mercado internacional, no caso das empresas Beta e Gama que atuam nesse contexto.

Como limitações do estudo destaca-se o número reduzido de empresas participante e os resultados serem baseados nas percepções dos respondentes. Outra limitação refere-se ao porte das empresas, uma vez que foram entrevistadas somente organizações de pequeno e médio porte.

Como sugestões para trabalhos futuros, com o intuito de aprofundar os estudos aqui apresentados e buscar novas análises, recomenda-se ampliar o escopo da pesquisa para um número maior de empresas.

Por fim, destaca-se que o presente estudo evidenciou que as empresas estão buscando inovações para a sustentabilidade na sua estratégia de negócio a fim de obter um melhor desempenho empresarial e juntamente trazer benefícios para toda a sociedade.

Referências

Adams, R.; Jeanrenaud, S.; Bessant, J.; Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, (18), 180-205.

Almeida, F. (2002). *O Bom Negócio da Sustentabilidade*. 1 ed., Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira.

Almeida, F. (2007). *Os Desafios da Sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Barbieri, J. C. (2007). Organizações Inovadoras Sustentáveis. In R: Barbieri, J.C., & Simantob, M.A. (Orgs.). *Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo: Atlas.

Barbieri, J. C.; Vasconcelos, I. F. G.; Andreassi, T., & Vasconcelos, F. C. (2010). Inovação e Sustentabilidade: Novos modelos e proposições. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 50 (2), 146-154.

Bautzer, D. (2009). *Inovação: Repensando as organizações*. São Paulo: Atlas.

Brito, E. P. Z., & Lombardi, M. S. (2007). Desenvolvimento sustentável como fator de competitividade. In: *ENANPAD, 31, Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: ANPAD.

Cecere, G., & Mazzanti, M. (2017). Green Jobs and eco-innovations in European SMEs. *Resource and Energy Economics*. 49, 86-98.

Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. (1991). *Nosso futuro comum*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas – FGV.

Dyllick, T., & Rost, Z. (2017). Towards true product sustainability. *Journal of Cleaner Production*. 126, 346-360.

Elkington, J. (2011). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books.

Froehlich, C., & Bitencourt, C. C. (2015). Proposição de um modelo teórico para capacidade de inovação sustentável. *Revista Ciências Administrativas*, 21 (2), 554-581.

Gaziulusoy, A, I; Boyle, C., & Mcdowall, R. (2013). System innovation for sustainability: a systematic double-flow scenario method for companies. *Journal of Cleaner Production*. 45, 104-116.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6 ed. Atlas.

Hallstedt, S, I.; Thompson, A, W.; Lindahl, P. (2013). Key elements for implementing a strategic sustainability perspective in the product innovation process. *Journal of Cleaner Production*. 51, 277-288.

Hanieh, A. A; Abdelall, S., & Hasan, A. (2016). Decision Support System for Industrial Social Performace. *Procedia CIRP*. 40, 329-334.

Hansen, E; Grosse-Dinker, F., & Reichwald, R. (2009). Sustainability innovation cube: a framework to evaluate sustainability-oriented innovations. *International Journal of Innovation Management*, 13 (4), 683-713.

Jugend, D., & Silva, S. L. (2013). *Inovação e desenvolvimento de produtos: práticas de gestão e casos brasileiros*. LTC.

Keskin, D.; Diehl, J, C.; Molenaar, N. (2013). Innovation process of new ventures driven by sustainability. *Journal of Cleaner Production*. 45, 50-60.

Lacy, P.; Cooper, T.; Hayward, R., & Neuberger, L. (2010). *A new era of sustainability: CEO reflections on progress to date, challenges ahead and the impact of the journey toward a sustainable economy*. UN Global Compact – Accenture Sustainability Services.

Minayo, C. S. (org.) (2009). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. 28 ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, [S. 1.], 22 (37), 7-32.

Nidumolu, R.; Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *International Trade Forum*, Geneva, (4), 10.

Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. (2005). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3.ed. Rio de Janeiro: FINEP.

Paiva Jr., F. G.; Leão, A. L. M. S. & Mello, S. C. B. (2011). Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. *Revista de Ciências da Administração*, 13 (31), 190-209.

Pereira, A. C., & Silva, G. Z. da Carbonari, M. E. E. (2011). *Sustentabilidade, responsabilidade social e meio ambiente*. São Paulo: Saraiva.

Porter, M., & Kraemer, M.R. (2006). Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, December.

Prodanov, C, C.; Freitas, E, C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale.

Seebode, D.; Jeanrenaud, S., & Bessant, J. (2012). Managing innovation for sustainability. *R&D Management*, 42 (3), 195-206.

Schaltegger, S.; Lüdeke-Freund, F.; Hansen, E, G. (2016). Business Model of Sustainability: A co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation, and transformation. *Organization & Environment*, 29 (3), 264-289.

Spezamiglio, B, S; Galina, S, V, R., & Calia, R, C. (2016). Competitividade, Inovação e sustentabilidade: uma inter-relação por meio da sistematização da literatura. *REAd | Porto Alegre*, (2), 363-393.

Triguero, A; Mondéjar, L, M., & Davia, M. A. (2013). Drivers of diferents types of eco-innovation in European SMES. *Ecological Economics*, 93, 25-33.

Vieira, M. M. F. (2007). Por uma boa pesquisa qualitativa em Administração. In: Vieira, M. M. F. & Zouain, D. *Pesquisa Qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: FGV.

Yin, R, K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre : Bookman.

Yin, K., R. (2016). *Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim - Série Métodos de Pesquisa*. 1 ed. Porto Alegre: Penso.

APENDICE I - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA

Bloco I - Perfil do respondente	
1.	Nome da empresa:
2.	Responsável pelas informações:
3.	Cargo:
4.	Tempo de atuação na empresa:
5.	Tempo de atuação no cargo:
6.	Formação:
7.	Telefone para contato:
8.	E-mail:
Bloco II - Caracterização da empresa	
1.	Tempo de existência da empresa (anos):
2.	Qual o ramo de atuação da empresa?
3.	Quais os produtos produzidos pela empresa?
4.	Qual a receita operacional bruta da empresa em 2016?
5.	Qual o número total de funcionários da empresa?
Bloco III – Práticas de Inovação para a sustentabilidade	
1.	De que forma a empresa visualiza a legislação como oportunidade para o desenvolvimento de práticas para inovação sustentável?
2.	Quais práticas a empresa desenvolve para tornar sua cadeia de valor sustentável?
3.	A empresa desenvolve produtos e serviços sustentáveis? Se sim, cite exemplos.
4.	A inovação e a sustentabilidade trouxeram modificações para o modelo de negócio da empresa?
5.	A empresa possui alguma plataforma de práticas de inovação sustentável envolvendo clientes e fornecedores?