

Estratégias e Inovação e Desenvolvimento Sustentável em uma indústria de Pequeno Porte fabricante de Produtos Inox

TAIS PENTIADO GODOY
ACADEMIA DA FORÇA AÉREA

NEWTON HIRATA
ACADEMIA DA FORÇA AÉREA

MARIA CAROLINA MARTINS RODRIGUES
UNIVERSIDADE DE ALGARVE

LEONI PENTIADO GODOY
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

LUCIANA APARECIDA BARBIERI DA ROSA
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Introdução

Para Alves (2016) estratégias de inovação podem ser uma prática fundamental para o alcance do desenvolvimento sustentável, podendo contribuir também para ganhar produtividade. Essa competitividade empresarial em que a sociedade está inserida, de certa forma gera dificuldades em uma implantação de gestão ambiental, gerando valor agregado ao produto/serviço, já que essa competitividade está atrelada a entregar qualidade e sustentabilidade com preço atrativo (Adams et al. 2016).

Problema de Pesquisa e Objetivo

Nesse momento surgem alguns questionamentos tais como: De que forma as organizações que atuam em ambientes altamente competitivos podem se beneficiar das estratégias da inovação? Objetivo dessa pesquisa é analisar, de que forma as estratégias de inovação e o desenvolvimento sustentável podem ser aliados à proteção do meio ambiente.

Fundamentação Teórica

Os estudos sobre inovação tiveram crescimento com a pesquisa de Schumpeter, no início do século XX, sendo um dos marcos principais para ascensão econômica e meio essencial para a obtenção de vantagem competitiva das organizações. A inovação estimula o desenvolvimento sustentável em um mercado altamente competitivo (Banerjee, 2014), e é indispensável para a sobrevivência mercadológica (Crossan & Apaydin, 2010). A ideia do chamado Desenvolvimento Sustentável (DS) ganhou notoriedade em 1983, no Relatório Brundtland, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD).

Metodologia

Esse estudo trata de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, que proporciona uma visão geral do estudo realizado e descritivo apresentando as características observadas (Gil, 1999) sob a forma de um estudo de caso. O estudo de caso é uma das formas de fazer pesquisa em estudos organizacionais e gerenciais, contribuindo com a essência do tema para aumentar o conhecimento científico sobre o assunto, e relacionar as melhorias e os resultados operacionais e estratégicos da empresa em estudo. Foram realizadas entrevistas com amostra não-probabilística.

Análise dos Resultados

A Empresa ALFA foi criada em 2010, empresa privada com apenas um proprietário. Trabalha com produtos que têm o inox como a principal matéria-prima. Inicialmente, produzia corrimão para prédios residenciais e comerciais. Em 2015, passou a produzir gradis (parapeito). Em 2018 iniciou a fabricação de mesas, balcões, ganchos, prateleiras e cubas, principalmente para açougues, bares, restaurantes e similares.

Conclusão

As estratégias de inovação estão fortemente relacionadas às vantagens competitivas sustentáveis, as quais apresentam desafios para as empresas, governos e sociedade, tanto na compreensão de seus conceitos teóricos, quanto para a transformação dos seus pressupostos em práticas operacionais. Em face ao exposto, pelos respondentes da empresa ressalta-se que, o aumento de competitividade é, desde sempre, um dos elementos fundamentais considerados pelos gestores.

Referências Bibliográficas

Bessant, J., & Tidd, J. (2009). Inovação e Empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman. Cook, S., & Smith, K. (2012). Introduction: Green Economy and Sustainable Development: Bringing back the social. Springer Link, 55(1), 5-9. Costa, A. C.V.; Santos, C.de F.S.O., & Oliveira, V. M. (2011). Indicadores deecoinovação e competitividade sistêmica: construindo relações. In: ENANPAD, 35, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro. Gil, A. C. (1999). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5ª Ed. São Paulo: Atlas.

Palavras Chave

Inovação, Estratégias, Sustentabilidade

ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM UMA INDÚSTRIA DE PEQUENO PORTE FABRICANTE PRODUTOS DE INOX

RESUMO

Os pesquisadores do tema meio ambiente têm se preocupado constantemente com os aspectos relacionados à produção sustentável. As estratégias de inovação e a sustentabilidade são temas que se mostram cada vez mais pertinentes, para mitigar os riscos de degradação e destruição ambiental. Nesse contexto, o objetivo dessa pesquisa é analisar, de que forma as estratégias de inovação e o desenvolvimento sustentável podem ser aliados à proteção do meio ambiente. Portanto, contribui com as organizações no sentido de mostrar a forma conjunta dessas temáticas visando uma adoção de estratégia da inovação mediante a minimização dos impactos socioambientais negativos. Assim, será levantado o perfil das empresas, para análise da postura estratégica de inovação por meio de dados qualitativos e relacionados com o desenvolvimento sustentável. Embora o tema não seja recente, tem recebido atenção e interesses crescentes, uma vez que o desenvolvimento de pesquisa está voltado para dois temas importantes estratégias da inovação e desenvolvimento sustentável com a finalidade de evitar o esgotamento dos recursos naturais. Os resultados permitiram observar que as estratégias de inovação estão associadas ao desenvolvimento sustentável, desde que, as estratégias escolhidas estejam alinhadas aos objetivos da empresa. O estudo de caso mostra que, as pequenas empresas têm poder de inovar e, ao mesmo tempo ser uma organização sustentável.

Palavras-chave: Inovação; Estratégias; Sustentabilidade.

1 INTRODUÇÃO

O setor empresarial vive um ambiente em constante transformação e incertezas, que demandam estratégias de inovação das empresas. Com o crescimento do consumo mundial nas últimas décadas, foi ampliado o processo de industrialização, apontando para um crescente esgotamento de recursos naturais. Desse modo, o passar dos anos e as pressões institucionais da sociedade fizeram com que as organizações e os governos desenvolvessem políticas públicas e regulamentações com a finalidade de adotar uma postura mais consciente da proteção ambiental (Moussa *et al.*, 2017).

Para Dias (2011), a intervenção do homem na natureza e o aumento da utilização da energia - particularmente de origem fóssil - e recursos naturais resultaram em degradação ambiental. Neste contexto, destaca-se que diante da crescente preocupação com o meio ambiente e sua preservação, tornam-se necessários esforços em prol do desenvolvimento sustentável.

Para Alves (2016) estratégias de inovação podem ser uma prática fundamental para o alcance do desenvolvimento sustentável, podendo contribuir também para ganhar produtividade. Essa competitividade empresarial em que a sociedade está inserida, de certa forma gera dificuldades em uma implantação de gestão ambiental, gerando valor agregado ao produto/serviço, já que essa competitividade está atrelada a entregar qualidade e sustentabilidade com preço atrativo (Adams *et al.* 2016), aspectos relacionados ao processo de produção sustentável nas organizações. Cada vez mais, inovar constitui-se em um aspecto de fundamental importância para o desenvolvimento de estratégias bem definidas, alinhadas com as estratégias da empresa (Wakeford *et al.*, 2017).

Nesse contexto, evidenciam-se várias mudanças que vêm sendo percebidas no meio ambiente como esgotamento dos recursos naturais e das pressões das políticas públicas para que as empresas desenvolvam produtos ecologicamente corretos. Para tanto, implementar novas estratégias fará com que os mercados migrem da produção convencional para uma produção orientada para sustentabilidade. Neste caso, procura utilizar-se de estratégia de

inovação para obter vantagens competitivas, a fim de atender aos compromissos socioambientais do ambiente de negócios. Para Adams *et al.* (2016) a inovação deve ser desenvolvida considerando a sustentabilidade, visando promover mudanças nos processos, nos serviços e nos produtos, tendo como objetivos claros os valores social, econômico e ambiental.

Segundo Ferreira *et al.* (2015), a inovação é considerada como um processo central das organizações, englobando atividades de tomada de decisão e atividades de gerenciamento, nas quais as empresas executam suas tarefas diárias. Mas, Tidd & Bessant (2009) chamam a atenção para a inovação fazendo a diferença em todos os tipos e tamanho de organização por ser uma questão de competição. Para uma melhor preservação do meio ambiente, a sustentabilidade deve ser percebida como um modelo de gestão das organizações que visa lucro para todos os sócios da empresa, abrangendo o desenvolvimento econômico, a promoção social e a proteção do meio ambiente (Elkington, 2012).

Atualmente, quando se fala em desenvolvimento sustentável, não se descrevem apenas as propostas alternativas ao desenvolvimento econômico, mas principalmente, no campo da agricultura sustentável, turismo sustentável, sustentabilidade empresarial, sustentabilidade urbana, cidade sustentável, entre outras. Sob este enfoque, destaca-se que nas últimas décadas, fruto da globalização, identificam-se constantes pressões impostas pelo ambiente de mudanças e pelo rápido avanço de inovações tecnológicas, as empresas procuram aplicar estratégias de inovação que maximizem os resultados, proporcionando seu desenvolvimento e sua sustentabilidade.

A partir dessas análises efetuadas, é possível verificar o comportamento das pequenas empresas industriais, em seus diferentes setores, e porte de atuação, observando que há uma existência de pesquisa onde relacionam variáveis com as estratégias da inovação. Portanto, estratégias da inovação associadas ao desenvolvimento sustentável de fundamental importância para reduzir os impactos industriais no meio ambiente e criar vantagem competitiva para as empresas, sem avaliar o seu porte. A integração dos conceitos de estratégia de inovação e desenvolvimento sustentável é relevante para a criação de novos produtos, serviços e processos, com a visão de minimizar a ação do homem no meio ambiente, garantindo, assim, a preservação ambiental para as gerações futuras. Portanto, o objetivo dessa pesquisa é analisar, de que forma as estratégias de inovação e o desenvolvimento sustentável podem ser aliados à proteção do meio ambiente.

Neste trabalho não se pretende apontar soluções ou rumos para as organizações, mas identificar, quais as práticas que agregam valor aos produtos e serviços nas pequenas empresas, considerando que, em geral, a literatura explora mais as grandes organizações. Mas, o mais importante é buscar e sugerir possíveis caminhos para sua permanência no mercado. Assim que, o aumento da competitividade e os novos desafios que surgem com relação ao desenvolvimento sustentável, as empresas precisam de uma postura inovadora em seus processos, produtos e serviços mais sustentáveis.

Nesse momento surgem alguns questionamentos tais como: De que forma as organizações que atuam em ambientes altamente competitivos podem se beneficiar das estratégias da inovação?

A seguir a apresentação do referencial bibliográfico que oferece fundamentos teóricos necessários à compreensão dos temas estratégias de inovação; desenvolvimento Sustentável e meio ambiente.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Inovação e suas tipologias

Os estudos sobre inovação tiveram crescimento com a pesquisa de Schumpeter, no

início do século XX, sendo um dos marcos principais para ascensão econômica e meio essencial para a obtenção de vantagem competitiva das organizações. A inovação estimula o desenvolvimento sustentável em um mercado altamente competitivo (Banerjee, 2014), e é indispensável para a sobrevivência mercadológica (Crossan & Apaydin, 2010).

De acordo com Tidd & Bessant (2015), a inovação é ocasionada pela capacidade de detectar oportunidades, estabelecer relações e extrair proveito delas, visto que ela é um procedimento fundamentado no conhecimento. Na visão dos autores, a tarefa da inovação consiste em gerenciar os recursos, a energia, o tempo e a motivação de vários tipos de conhecimento. Sendo assim, inovação não versa apenas sobre abertura de novos mercados, mas também exige a implementação de novas maneiras de servir mercados já construídos e maduros Tidd & Bessant (2015). Exemplo disto é a Southwest Airlines, Ryanair e Easyjet, que revolucionaram o mercado de transporte aéreo, pois vendem transporte, mas a preço reduzido.

Na literatura, existem tipologias distintas de inovação. Para Tidd & Bessant (2015), as mudanças inovativas atingem quatro categorias, conforme apresentado na Quadro 1.

Quadro 1 – Tipologias de inovação

Inovação de Produto	Alteração no serviço ou produtos que a organização oferece.
Inovação de Processo	Quando há mudanças na forma e entrega ou produção do serviço ou produto.
Inovação em Posição	Modificação do contexto que o serviço ou produto é introduzido no mercado.
Inovação em Paradigma	Mudança nos padrões mentais, que orientam o que a organização faz.

Fonte: Adaptado Tidd & Bessant (2015).

Avermaete *et al.* (2003) analisaram microempresas e pequenas empresas do ramo alimentício e não encontraram diferenças entre inovação em processos e produtos, reconhecendo que a inclusão da inovação depende de cada estratégia utilizada pela empresa. As pequenas empresas desenvolvem inovações radicais, enquanto as inovações incrementais predominam nas grandes empresas (Damanpour & Wischnevsky, 2006).

Longanezi, Coutinho & Bomtempo (2008) apresentam que a inovação identifica diversos modelos orientados às políticas, às práticas e aos procedimentos que são direcionados aos processos de desenvolvimentos de novos serviços e produtos. Mas as melhorias não são restritas a processos, serviços e produtos. Também estão relacionadas as mudanças tecnológicas, a modificações em processos, práticas operacionais, modelos de negócios e sistemas empresariais (Szekely & Strebel, 2013). Desta forma, a inovação também pode ocorrer de outras duas formas: incremental ou radical Tidd & Bessant (2015), como mostra a Quadro 2.

Quadro 2 – Formas que podem ocorrer na inovação

Inovação Incremental	São melhorias consideradas contínuas, gerando resultados positivos em serviços, produtos ou processos.
Inovação Radical	Quando um novo processo, produto ou forma de organização da produção são completamente novos, provocando uma ruptura no padrão já existente.

Fonte: Adaptada Tidd & Bessant (2015).

O desenvolvimento de novos processos internos associando aspectos sociais, ambientais e econômicos tem acontecido, na maioria das vezes, de forma incremental, relacionando-se principalmente a questões ambientais e econômicas, com ênfase menor nos aspectos sociais (Szekely & Strebel, 2013). Por sua vez, a inovação radical requer a incorporação da sustentabilidade, exigindo uma visão sistêmica dos impactos de produtos, processos e serviços, cuidando a questão social como saúde, condições de trabalho e equidade, já as questões ambientais afetam aspectos como compra de matérias-primas, descarte e processos de

fabricação; e questões econômicas, como competitividade e participação no mercado (Szekely & Strebel, 2013).

Existem diferentes definições de inovação, vista sob diferentes formas. O Manual de Oslo, editado na década de 1990, pela OCDE - Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (FINEP, 2004), tem como objetivo uniformizar o conceito, as metodologias e os indicadores de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de países industrializados (OCDE 2005). A inovação é definida como o ato de produzir novos serviços, produtos ou processos, ou apenas a melhoria de produtos e processos já existentes (FINEP, 2004).

Ainda de acordo com o Manual de Oslo, para ser considerado inovador tecnologicamente, o serviço, produto ou processo não precisa necessariamente ser inédito no mundo, pode ser algo novo apenas para a empresa onde está sendo desenvolvido ou aplicado (FINEP, 2004). São definidos quatro tipos de inovação: a inovação na implementação de um produto, de um processo, de um método de *marketing* e inovação organizacional.

O Manual de Oslo (OCDE, 2005) conceitua ainda a inovação como sendo uma inovação organizacional na qual suas funções baseiam-se na entrada de estruturas organizacionais significativamente alteradas; implantação de direções estratégicas novas ou alteradas; implantação de técnicas de gerenciamento avançado. Estudar a inovação é de fundamental importância para as empresas, pois, em estudos de médias e pequenas empresas inovadoras na Itália, foi identificado que o crescimento do volume de negócios está associado ao tamanho das empresas (Morone & Testa, 2008).

Entretanto, à inovação em processos, às mudanças organizacionais e à inovação em produtos, sendo que as empresas que investem em atividades inovadoras possuem colaboradores mais qualificados e estão mais predispostas a ter um crescimento positivo (Morone & Testa, 2008). A seguir, mais detalhes sobre estratégias de inovação.

2.2 Estratégias de inovação

As estratégias de inovação são processos organizacionais alinhados com os projetos que irão gerar vantagens competitivas (Tidd; Bessant & Pavitt, 2008) e dão suporte à estratégia global do negócio por intermédio de objetivos e metas relacionados às atividades inovadoras da organização (Kneipp, 2016). Neste sentido, a estratégia de inovação decorre da estratégia competitiva, com a finalidade de alinhar-se e sustentar a estratégia do negócio da organização (Davila; Epstein & Shelton, 2009), em suas diversas dimensões como processo, produto/serviço, competências essenciais e dinâmicas e tecnologia.

A estratégia de inovação pode assumir diferentes posturas na esfera organizacional, sendo possível verificar na literatura uma série de tipologias referentes à estratégia de inovação, classificadas de acordo com alguns critérios específicos (Kneipp, 2016). Uma das classificações básicas mais antigas foi desenvolvida por Pavitt (1984), conforme os padrões estruturais predominantes de tecnologia e inovação, propondo a classificação dos setores industriais em três categorias.

Johne & Snelson (1988) e Porter & Van Der Linde (1995) diferenciam as estratégias de inovação de duas formas: as estratégias proativas e as estratégias reativas. A primeira forma de diferenciação das estratégias de inovação é as proativas e busca inovar com o objetivo de alcançar a liderança no mercado. Essas estratégias incluem práticas e coeficientes espontâneas que demandam estratégias de inovação em processos, produtos e operações e estratégias de liderança ambiental a fim de restringir emprego de novos modelos de negócios e de recursos, visando minimizar os impactos ambientais e prolongar o ciclo de vida dos produtos (Aragón-Correa *et al.*, 2008; Johnes & Snelson, 1988; Porter & Van Der Linde, 1995).

Desta maneira, o propósito da estratégia proativa é desenvolver práticas ambientalmente responsáveis, que reduzem os impactos ao meio ambiente, também sendo conhecida também

como “prevenção da poluição”, que exige uma capacidade organizacional competitiva e a instalação e aquisição de novas de tecnologias (Miles & Snow, 1978).

A segunda forma é a estratégia de inovação reativa, que é aquela em que os investimentos são apenas para respeitar as regulamentações vigentes, não sem conseguir imaginar a gestão ambiental como uma prioridade (Sharma, 2000; Foxon & Andersen, 2009). As estratégias reativas são assumidas pelas empresas que percebem as mudanças, entretanto são incapazes de se adaptar por não terem uma estrutura consolidada e visam apenas a uma proteção em relação à concorrência (Miles & Snow, 1978).

No processo produtivo, quanto se introduz um novo produto ou processo pode tornar outros produtos ou serviços obsoletos, portanto, as empresas que quiserem sobreviver e crescer devem ser capazes de adaptar sua estratégia tecnológica a esse tipo de competição. No entanto, não necessariamente a empresa precisa fazer pesquisa ou inovar por conta própria, neste caso, essas estratégias para inovação são abordagens organizacionais para definição dos objetivos e escolha de métodos que serão utilizados para potencializar resultados por meio de inovações (Lendel & Varmus, 2011).

Estratégia ofensiva: a empresa visa à liderança técnica do mercado e se baseia em pontos fundamentais, como o relacionamento mais próximo do mundo de C&T, independência da área de P&D na firma (que desempenha um papel-chave), rapidez na exploração de novas oportunidades; combinação dos fatores anteriores.

Estratégia defensiva: a empresa também deve ser forte em pesquisa, às vezes até tão forte quanto à empresa com estratégia ofensiva. A diferença básica está no tempo de introdução e natureza das inovações. Empresas que adotam essa estratégia mostram certa aversão ao risco de ser a primeira a inovar e primam por aprender com os erros iniciais dos concorrentes.

Estratégia imitativa: a empresa tenta copiar os inovadores, mas enquanto a empresa com uma estratégia defensiva normalmente tentará melhorar a “cópia”, (trabalhando nos problemas comuns nos estágios iniciais da inovação) a empresa com uma estratégia imitativa estará sempre atrás dos líderes. Ela se diferencia da defensiva por copiar a inovação, ter uma licença de uso ou reproduzi-la, ou seja, baseia-se em seguir os líderes.

Estratégia dependente: a empresa não quer imitar outras empresas, mas responder às demandas dos clientes ou mesmo da empresa mãe. As empresas normalmente assumem um papel de subordinação em relação a firmas mais fortes e só modificam produtos sob solicitação do cliente, o qual, por muitas vezes, é a própria firma mais forte. É o caso de empresas de fabricação de componentes de algum produto.

Estratégia tradicional: a empresa adota em mercados com baixa concorrência e sem demanda identificada por inovações nos produtos. Empresas que adotam essa estratégia têm pouca capacidade técnica ou científica para iniciar projetos de longo alcance e dificuldade de responder a mudanças tecnológicas. Logo, não demanda inovações e respondem lentamente às mudanças tecnológicas, gerando produtos estáveis para o mercado consumidor.

Estratégia oportunista: a empresa utiliza quando se tem uma estratégia de nicho, ou seja, de empresas que agem em oportunidades identificadas no mercado e que não exijam grande capacidade de pesquisa ou de projeto. Assim, para alcançar os mercados ainda não abrangidos, é necessária a tecnologia, que exerce papel importante para atingir os clientes específicos.

Diante disso, a escolha de uma estratégia utilizada pela organização frente à prospecção tecnológica, define o papel da inovação em seu direcionamento estratégico global. Um bom sinal de que o empresariado brasileiro vê importância em ter uma estratégia de inovação A seguir, é apresentada a revisão da literatura sobre o tema Desenvolvimento sustentável.

2.3 Desenvolvimento sustentável

A ideia do chamado Desenvolvimento Sustentável (DS) ganhou notoriedade em 1983,

no Relatório *Brundtland*, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), vinculada à Organização das Nações Unidas (ONU). Elkington (1994, p. 91) mostra que o DS foi conceituado de várias maneiras, mas a definição mais citada é a publicada no Relatório *Brundtland*: “é o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras e atender às suas próprias necessidades”.

O conceito de DS aplicado aos Estados, refere-se a uma nação que precisa equilibrar a necessidade de progresso social e crescimento econômico com preservação e aprimoramento do ambiente natural (Mercier *et al.*, 2015). Reconhece-se que o conceito de Desenvolvimento Sustentável, apresentado pelo Relatório *Brundtland*, representa um marco para a disseminação dos riscos ambientais que ameaçam o planeta. Assim, a importância desse conceito, ainda que, permaneça amplo (Robinson, 2004; Veiga, 2010). Portanto é necessário manter esforços para cada vez mais melhor a compreensão de desenvolvimento sustentável.

Os temas ambientais e sociais presentes na sociedade atual fazem do desenvolvimento sustentável um conceito fundamental para se pensar formas de atender as necessidades da humanidade no presente, sem comprometer as possibilidades de as gerações futuras terem suas necessidades de sobrevivência também satisfeitas (Nosso Futuro Comum, 1991).

Despertar no meio empresarial, especificamente nas empresas relacionadas a setores mais poluentes, a possibilidade de compreensão em ações que requerem a relação de caráter recíproco entre o ser humano e o meio ambiente. Para Steffenello (2019), em tempos atuais, com a crescente deterioração ambiental, a sustentabilidade passou a ser um diferencial na cadeia de suprimento nas empresas. Costa, Santos & Oliveira (2011) defendem que a incorporação da sustentabilidade em novos produtos e processos é um dos principais desafios das empresas, tanto no aspecto ambiental, como no social e econômico.

O DS exige como afirmam Cook & Smith (2012), que sejam estabelecidos novos padrões de produção, consumo e distribuição, além da procura por alternativas inovadoras que promovam a justiça social. Por envolver a parte social, ambiental e econômico Barbieri *et al.*, (2010) mostram o Tripé da Sustentabilidade ou *Triple Bottom Line* envolvendo as três dimensões que têm como objetivo reduzir os impactos ambientais, gerar riqueza, valor e atender aos anseios sociais que compõem. Diante desses aspectos, para as organizações atingirem a sustentabilidade, é necessária uma interação das três dimensões. Pelo fato dessas três dimensões terem tendências importantes relacionadas as empresas, é possível gerar mudanças de comportamento por parte dos empresários, bem como gestores e, principalmente, fomentar estratégias de inovações relevantes.

3 METODOLOGIA

Esse estudo trata de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, que proporciona uma visão geral do estudo realizado e descritivo apresentando as características observadas (Gil, 1999) sob a forma de um estudo de caso. O estudo de caso é uma das formas de fazer pesquisa em estudos organizacionais e gerenciais, contribuindo com a essência do tema para aumentar o conhecimento científico sobre o assunto, e relacionar as melhorias e os resultados operacionais e estratégicos da empresa em estudo.

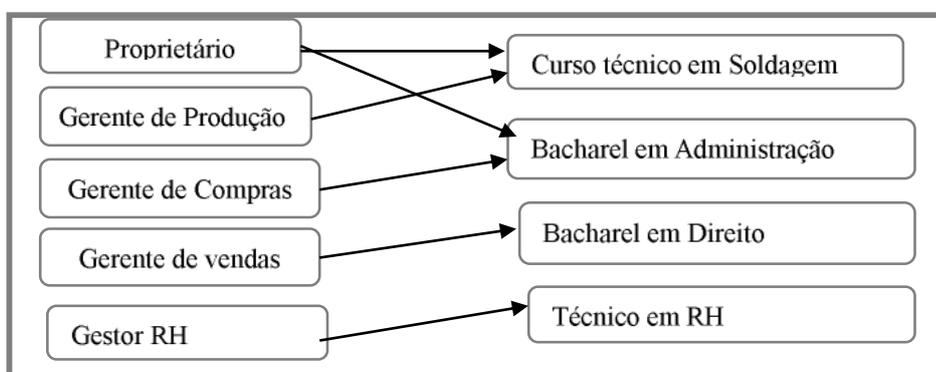
A empresa estudada está localizada na região central do Rio Grande do Sul e fabrica produtos utilizando a matéria-prima inox. Como os dados foram cedidos sob condição sigilo a Empresa foi definida por Alfa. Portanto, esta pesquisa caracteriza-se, como de natureza qualitativa, quanto à abordagem estuda aspectos subjetivos de fenômenos sociais. Para Godoy (2005), a pesquisa qualitativa visa à descrição, compreensão e interpretação do fenômeno em estudo.

3.1 Definição do escopo do estudo

Foram realizadas entrevistas com amostra não-probabilística e intencional no período de 15 de janeiro a 25 de março de 2023. A empresa está registrada como de pequeno porte utilizando-se referências determinadas pelo SEBRAE, tanto pelo número de funcionários como pela receita bruta. Para atender às necessidades do estudo, optou-se pela utilização de perguntas abertas aplicadas às pessoas responsáveis pelos cinco setores representados pelos gestores conforme a Figura 1 (Administração Geral, Produção, Compras, Vendas e Recursos Humanos - RH).

A empresa possui 25 colaboradores, sendo que 4 possuem cursos técnicos ou superiores como mostra a Figura 01. O processo produtivo conta com dezoito pessoas, estando três matriculados em cursos técnicos e os demais possuem o segundo grau. E dois trabalham na limpeza e serviços gerais e têm o primeiro grau incompleto.

Figura 1 - Perfil dos Respondentes da empresa ALFA



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Os dados obtidos permitiram conhecer dos entrevistados suas opiniões, sentimentos, interesses e expectativas em relação às estratégias de inovação e desenvolvimento sustentável. Também auxiliou à pesquisa, a observação direta e conversa com funcionários durante as visitas. Os dados levantados foram interpretados à luz das contribuições teóricas e produção bibliográfica sobre os temas.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foi realizada uma análise qualitativa a partir das entrevistas com os gestores da empresa, a seguir o resumo do histórico da empresa.

4.1 Caracterização das empresas respondentes

A Empresa ALFA foi criada em 2010, empresa privada com apenas um proprietário. Trabalha com produtos que têm o inox como a principal matéria-prima. Inicialmente, produzia corrimão para prédios residenciais e comerciais. Em 2015, passou a produzir gradis (parapeito). Em 2018 iniciou a fabricação de mesas, balcões, ganchos, prateleiras e cubas, principalmente para açougues, bares, restaurantes e similares. No ano de 2021 intensificou sua produção, a partir de parcerias com lojas no sistema de consignação, quando teve que contratar novos colaboradores. As lojas parceiras estão localizadas em municípios próximos à cidade onde está a sede da empresa ALFA. Ampliando ainda mais seus produtos passou a fabricar churrasqueiras inoxidáveis acompanhada do kit churrasco.

4.2 Análise das entrevistas

O proprietário afirmou que é necessário desenvolver ações no sentido de qualificar os colaboradores, para que atinjam desempenhos melhores nas suas funções e passem a desenvolver suas tarefas com maior comprometimento, no sentido de agregar mais valor à produção.

Observamos que, as empresas de matérias primas similares ao inox estavam preocupadas com inovação, logo procuramos especialistas nessa área para discutirmos o assunto. Como a empresa sempre priorizou a conservação do meio ambiente, e o não desperdício dos recursos naturais fomos direcionados a estratégias de inovação e desenvolvimento sustentável.

Contratamos cursos para os colaboradores e iniciamos em julho de 2022 com a priorização de estratégias de inovações, direcionadas aos objetivos da empresa.

A utilização de estratégias de inovação influencia o aumento da produtividade e a capacidade de enfrentar a concorrência. O desafio é manter-se à frente da concorrência, para isso é necessário reduzir custos e em consequência, alcançar maior participação no mercado.

Questionado sobre inovação, afirmou ser a capacidade criativa combinada com o mercado, ou seja, comercialização, criando produtos com relativa diferença em sua finalidade, que representam inovações nos produtos existentes na empresa, além de pequenos detalhes que representam o diferencial dos concorrentes que trabalham com inox. Exemplificando, a solda do inox deve ser sempre perfeita para não ofuscar o brilho do produto fabricado. O gerente de produção ensina os colaboradores que trabalham com solda e determina como fazer o corte das chapas para reduzir as sobras o máximo possível.

Aqui na empresa, inovação é considerada um dos fatores mais relevante para o crescimento econômico, definimos como fator primordial para vantagem competitiva da organização de produtos, serviços e processos.

E o que se entende por estratégia de inovação, envolve a coordenação de recursos, além de designar os atores responsáveis para organizar processos e produtos. A participação coletiva se mostrou como um ativo estratégico da empresa, em que existe espaço para a participação dos colaboradores. A estrutura enxuta e horizontalizada permite uma comunicação rápida e consistente na melhoria do processo produtivo.

Temos que envolver um grupo de pessoas em um grupo de atividades e atribuições internas da empresa para que todos possam desenvolver ideias inovadoras para melhorar a aparência dos produtos, processos e serviços.

Quanto às questões sobre estratégias de inovação o proprietário preferiu que, as questões fossem respondidas pelo grupo que participava ativamente do treinamento com os especialistas da área de inovação. Questionados sobre a existência de seis estratégias de inovação bastante conhecidas na literatura: ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional e oportunista, quais destas estão sendo aplicadas na empresa, obteve como resposta:

Em primeiro lugar a estratégia ofensiva desenvolvendo inovação que esteja sempre à frente dos concorrentes, em busca de uma maior parcela do mercado consumidor. Mas, aproveitando oportunidades no mercado trabalhamos também, com a defensiva, pois, busca aproveitar as falhas dos concorrentes no instante em que, estes implementam uma inovação, e esta esteja sujeita a falhas. Além disso, torna-se importante evidenciar, que não apenas o grupo de respondentes está sendo orientado pelos profissionais qualificados na área, mas, todos os colaboradores participam do treinamento.

Os profissionais que oferecem cursos buscados pela empresa direcionam seu trabalho para empresas de pequeno porte, sobre preservação do meio ambiente e conservação dos recursos naturais sempre relacionando à inovação de produtos e processos.

As estratégias de inovação quando adotadas pela organização representam desafios no momento de construir atitudes em relação ao futuro e se faz necessário aliá-las ao desenvolvimento de ações voltadas a alcançar os objetivos previamente identificados como promissores para a empresa.

As estratégias da inovação definidas na empresa direcionam o planejamento por meio de novas tecnologias, inovando produtos e processos que integrem elementos sociais, ambientais e econômicos. Há uma preocupação em atender às demandas dos clientes buscando as melhores técnicas e processos, mas também considerando a economia de recursos e questões ambientais.

A nossa empresa é de pequeno porte, observamos na literatura, que tanto as estratégias de inovação, quanto o desenvolvimento sustentável são vistas, hoje, como mais simples, no que se refere ao entendimento conceitual e em relação à aplicação de casos práticos. Em relação ao meio ambiente desde o início de nossa gestão tomamos muito cuidado quanto à poluição. A fiscalização está sempre atenta para esse tipo de empresa na nossa região, portanto estamos no momento atrelando estratégias de inovação com desenvolvimento sustentável.

Corroborando com o grupo, de acordo com Bessant & Tidd (2009), a inovação faz a diferença em todos os tipos e tamanho de organização por ser uma questão de competição. Ainda nesse sentido, o grupo afirma que, inovações em produtos e processos os diferenciam dos concorrentes.

Estamos estudando formas a alcançar melhores resultados na área de desenvolvimento de produtos. Percebemos que, elaborar estratégias para concretizar inovações e melhorar a capacitação de todos os colaboradores servem para superar os desafios para nosso crescimento sustentável.

Quanto ao desenvolvimento sustentável:

... o conceito é simples, prevê os cuidados que o ser humano deve ter com a natureza (meio ambiente), por exemplo: imagina se a nossa empresa, mesmo sendo poucas as sobras existentes de materiais, mas se fossem descartadas de forma irregular, prejudicando o meio ambiente.

Temos um convênio com entidades sociais que fornecemos gratuitamente as sobras de materiais cujo utilizamos em nossa linha de produção. Essas entidades sociais na posse dos resíduos de materiais recebidos da empresa utilizam para criar detalhes em trabalhos ornamentais, as quais confeccionam. Muitas vezes essas entidades voltam à empresa pedindo ajuda no sentido de moldar tais resíduos conforme sua aplicação, e gratuitamente fornecemos nossa ajuda, e o meio ambiente agradece. Além disso, as sobras do inox, que não são aproveitadas, são vendidas para empresas especializadas nesse tipo de produto. Atende-se assim à legislação vigente. Percebe-se um crescimento na quantidade de empresas nesse ramo de negócio, devido às exigências legais de nossa cidade sobre descartes de produtos nocivos ao meio ambiente, portanto, considero nossa empresa sustentável.

Sobre a contribuição da empresa quanto aos produtos e/ou serviços orientados ao desenvolvimento sustentável, obteve-se como resposta:

... a nossa empresa cumpre a legislação vigente e usa o desenvolvimento sustentável como uma estratégia mercadológica que nos diferencia de alguns concorrentes. Ficou constatado que nossos equipamentos causam o mínimo índice de poluição e os colaboradores recebem todos os equipamentos de proteção (EPIs). Motivo pelo qual a empresa jamais foi notificada pelos órgãos competentes encarregados de fiscalizar o descarte de resíduos.

O gestor de recursos humanos acrescentou, ainda, que investir na conscientização dos colaboradores sobre o aproveitamento de recursos como a água, representa uma das ações mais importantes que se têm realizado na organização, particularmente na perspectiva da sustentabilidade.

Temos uma caixa d'água que armazena água da chuva que se utiliza para limpeza, havendo economia da água potável, além da economia de energia elétrica.

Pode-se destacar Mercier *et al.* (2015), quando se referem ao conceito de DS, quando uma nação precisa equilibrar a necessidade de progresso social e crescimento econômico com preservação e aprimoramento do ambiente natural.

A implementação foi um processo, e não somente, um conjunto de técnicas, pois concentra-se em criar e melhorar o entendimento de implementar inovações possíveis, sempre conectadas ao desenvolvimento sustentável. O grupo esclareceu que, o ponto central de uma

pequena empresa é sempre procurar as entidades que detenham profissionais qualificados para a orientação das ações a serem implementadas. Além disso, que forneçam cursos e acompanhem a implementação para terem sucesso nas inovações de produtos, processos e serviços.

Os entrevistados afirmaram que as estratégias de inovação orientadas para o desenvolvimento sustentável podem ajudar a proteger o meio ambiente. Para ilustrar a colocação do grupo tem-se Adams et al. (2016) indicando que a inovação deve ser desenvolvida considerando a sustentabilidade, visando promover mudanças nos processos, nos serviços e nos produtos, tendo como objetivos claros os valores social, econômico e ambiental.

Essa relação dos dois temas pode ser considerada uma oportunidade de mercado, inovando a oferta de valor atraindo o cliente não apenas com base em propostas criadas por meio de inovações de produtos ou processos, mas também um ambiente social e com desenvolvimento de produtos e processos ambientalmente corretos. O desenvolvimento sustentável é um tema cada vez mais presente na agenda de governos e empresas, discutido internacionalmente, além de adequar-se com outras áreas, sobretudo econômica, social, cultural e política. Neste sentido, percebe-se que, o respeito ao DS, bem como a priorização de estratégias de inovação, apresenta-se como oportunidades de negócio, tornando-se fundamental para fazer frente à concorrência.

Com relação ao conhecimento da empresa sobre o DS e adaptação desse conhecimento à realidade da empresa, foi possível obter que:

Fomos orientados por meio dos profissionais contratados, acerca do apoio de pesquisas com empresas parceiras, como fornecedoras de inox, de ferro e similares, que implementam técnicas para a melhoria dos seus processos. No entanto, a seleção e a identificação das oportunidades exigem das organizações competências criativas e autenticidade para pensar, reduzindo índice de falhas em inovações de produtos e processos no futuro.

Questionados sobre a mensagem que fica depois de todos os cursos e orientações para a implementação de práticas sustentáveis e inovadoras, foi enfatizada a preocupação com o fortalecimento dos recursos humanos.

Vale destacar, que além de desenvolver programas de formação e aperfeiçoamento dos colaboradores em todas as áreas, criamos mecanismos para disseminar as informações organizacionais em todos os níveis. Outro aspecto que merece ser salientado, diz respeito à relevância social, econômica e política, ressalta-se o fato de nossa empresa ser de porte pequeno, na região central, RS, se destaca como um dos principais setores da economia da região. As pequenas empresas nesse local são de fundamental importância, tanto pela sua enorme capacidade geradora de emprego e renda. Podemos dizer que, o rápido desenvolvimento das tecnologias, a competição cada vez mais acirrada e ambiente de clientes cada vez mais exigente, requer busca pela inovação e conservação do meio ambiente.

Esses depoimentos revelam como as pequenas empresas precisam e podem desenvolver estratégias de inovação que estejam focadas no desenvolvimento sustentável para acompanhar as mudanças tecnológicas e demandas da sociedade. As preocupações manifestadas por uma indústria de pequeno porte, relativamente distante dos grandes centros, revela que a busca por inovações e sustentabilidade não está restrita a grandes corporações e grandes polos industriais, mas pode e deve ser disseminada por toda e qualquer empresa que busca de modernizar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As estratégias de inovação estão fortemente relacionadas às vantagens competitivas sustentáveis, as quais apresentam desafios para as empresas, governos e sociedade, tanto na compreensão de seus conceitos teóricos, quanto para a transformação dos seus pressupostos em práticas operacionais. Em face ao exposto, pelos respondentes da empresa ressalta-se que, o aumento de competitividade é, desde sempre, um dos elementos fundamentais considerados

pelos gestores, bem como a busca por inovações torna-se uma estratégia a ser priorizada, porém, não apenas para produtos, e processos, mas em relação aos serviços prestados.

Fabricar e comercializar produtos e processos que proporcionem sustentabilidade é cada vez mais importante na economia atual. Novos produtos baseados em estratégias de inovação podem contribuir significativamente para o desenvolvimento sustentável, gerando assim, benefícios para a sociedade. Olhar para a sociedade ante as ações sustentáveis tem traduzido um diferencial, pois as empresas que aplicam a sustentabilidade estão em um patamar competitivo mais favorável.

Para Ladhari (2009) por meio da inovação que a organização ganha competitividade e uma das formas de impulsioná-la é através da competição, que cada vez é mais aplicado no ambiente organizacional (Gnyawali & Park, 2011). A inovação auxilia no melhoramento dos processos, produtos e serviços, na alocação de recursos com mais eficiência com o intuito de desenvolverem tecnologias mais limpas e com um menor impacto ambiental.

A abordagem deste tema no contexto acadêmico e dentro das empresas torna-se relevante, pois cada vez mais a competitividade depende não só de inovação por meio de estratégias que abrangem as dimensões ambiental, social e econômica, mas depende do desenvolvimento sustentável, demonstrando a preocupação com os impactos sociais e ambientais das inovações nas organizações, pelo uso de recursos naturais e com a eficiência econômica imposta pelo mercado. Wakeford *et al.*, (2017) mostram que, inovar constitui-se em um aspecto de fundamental importância para o desenvolvimento de estratégias bem definidas, alinhadas com as estratégias da empresa.

Neste estudo mostrou-se que, embora as empresas de pequeno porte estejam implementando suas ações, em longo prazo, necessário se faz a empresa estar focada na redução do uso de recursos naturais como água, energia, sendo que sua próxima etapa é se utilizar de claridade natural modelando a estrutura da empresa. Forma pela qual a tecnologia solar vem sofrendo forte investimento nos últimos anos no estado do RS. Ainda existem muitas oportunidades para serem exploradas e, assim produzir melhores condições para um desenvolvimento sustentável. Espera-se que este estudo de caso qualitativo sirva de exemplo para que outras iniciativas similares sejam adotadas em outros locais, em especial, em outras cidades brasileiras, pois, as pequenas empresas influenciam no crescimento do PIB.

De acordo com os resultados encontrados neste estudo, é possível sustentar que as estratégias da inovação e desenvolvimento sustentável se complementam e são capazes de gerar impactos de melhorias significativas ao meio ambiente, bem como causando repercussão positivista na 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, <http://dx.doi.org/10.1111/ijmr.12068>.
- Alves, R. R. (2016). *Administração verde: o caminho sem voltada sustentabilidade ambiental nas organizações*. 1ª Ed. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Avermaete, T. Viaene, J.; Morgan, E., & Crawford, N. (2003). Determinants of innovation in small food firms. *European Journal of Innovation Management*, Bradford, 6(1), 8-17.
- Banerjee, C. (2014). *The human factor: the fundamental driver of innovation*. In: DUTTA, S. et al. (Eds.). *The global innovation index 2014: the human factor in innovation*. Fontainebleau, Ithaca, and Geneva: Cornell University, INSEAD, and WIPO.
- Barbieri, J. C.; Vasconcelos, I. F.G.; Andreassi, T.; Vasconcelos, F.C. (2010). Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *RAE- Revista de Administração de Empresas*,

São Paulo, 50(2), 146-154.

Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Inovação e Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.

Cook, S., & Smith, K. (2012). Introduction: Green Economy and Sustainable Development: Bringing back the social. *Springer Link*, 55(1), 5-9.

Costa, A. C.V.; Santos, C.de F.S.O., & Oliveira, V. M. (2011). Indicadores deecoinovação e competitividade sistêmica: construindo relações. In: ENANPAD, 35, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro.

Crossan, M. M.; Apaydin, M. A. (2010). Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.

Damanpour, F., & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. 23(4), 269-291.

Davila, T.; Epstein, M., & Shelton, R. (2009). *As Regras da Inovação*. Porto Alegre: Bookman, 336.

Dias, R. (2011). *Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100,

Elkington, J. (2012). *Sustentabilidade, canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books.

Ferreira, V. R. S.; Tete, M. F.; Silva Filho, A. I., & Sousa, M. M. (2015). Inovação no Setor Público Federal no Brasil na Perspectiva da Inovação em Serviços. *Revista de Administração e Inovação*, 12(4), 99-118.

Financiadora de Estudos e Projeto (FINEP). (2004). *O Manual de Oslo* Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Tradução (2004). OCDE. 3ª Ed.

Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas.

Godoy, A. S. (2005). Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 3(2), 81-89.

Johne, F. A., & Snelson, P. A. (1988). Success factors in product innovation: A selective review of the literature. *Journal of Product Innovation Management*, 5(2), 114-128.

Kneipp, J. M. (2016). *Gestão estratégica da inovação sustentável e sua relação com o modelo de negócio e o desempenho empresarial*. 2016. Tese (Doutorado). Centro de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Rio Grande do Sul.

Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(2), 172-198.

Lendel, V., & Varmus, M. (2011). Creation and implementation of the innovation strategy in the enterprise. *Economics and Management*, 16, 819-825.

Longanezi, T; Coutinho, P., & Bomtempo, J. V. M. (2008). Um modelo referencial para a prática da inovação. *Journal of Technology Management & Innovation*, 3, 74-83.

Mercier, J.; Duarte, F.; Domingue, J., & Carrier, M. (2015). Understanding continuity in sustainable transport planning in Curitiba. *Journal Urban Studies*, 52(8), p. 1454–1470.

- Miles, R. E.; Snow, C. C.; Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546. doi:10.2307/257544,
- Morone, P., & Testa, G. (2008). Firms growth, size and innovation an investigation into the italian manufacturing sector. *Economics of Innovation and New Technology*, 17(4), 311–329.
- Moussa, F. Z. B.; Rasovska, I.; Dubois, S.; Guio, R., & Benmoussa R. (2017). Reviewing the use of the theory of inventive problem solving (TRIZ) in green supply chain problems. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2677 – 2692.
- Nascimento, E. P. (2012). Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. *Estudos Avançados*, 26(74), 51-64.
- OCDE (1997). *Evaluating economic instruments for environmental policy*. Paris.
- OCDE. (2005). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. Ed. FINEP: Rio de Janeiro.
- Pavitt, K. (1984). Sectorial patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, 13(6), 343-373.
- Porter, M., & Van Der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120-137.
- Steffenello, R. C. (2019). **Estratégias da inovação e o tripé da sustentabilidade: estudo de caso no setor industrial**. Graduação em engenharia de produção, - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Tecnologia.
- Szekely, F., & Strebel, H. (2013). "Incremental, radical and game-changing: strategic innovation for sustainability", *Corporate Governance*, 13(5), 467-481. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0084>.
- Tidd J. A., & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Wiley.
- Tidd J. A., & Bessant, J. (2015). **Gestão da Inovação**. 5. Ed. – Porto Alegre: Bookman.
- Tidd J. A., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008).; *Gestão da inovação*, 3ª ed.; Porto Alegre, Bookman, 2008.
- Veiga, J. E. (2010). Indicadores de sustentabilidade. *Estudos Avançados*, v. 24, n. 68, p. 39-52,
- Wakeford, J. J., Gebreyesus, M., Ginbo, T., Yimer, K., Manzambie, O., Okereke, C., Black, M., & and Mulugetta, Y. (2017) Innovation for green industrialisation: an empirical assessment of innovation in Ethiopia's cement, leather and textile sectors. *Journal of Cleaner Production*, 166. pp. 503- 511. ISSN 0959-6526 doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08>.