



Modelos de Negócios e Sustentabilidade: oportunidades e dificuldades percebidas por micro e pequenas empresas

Business Models and Sustainability: opportunities and difficulties perceived by micro and small companies

LUCAS CONDE STOCCO
USP - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

PAULO AFONSO GRANJEIRO
UFSJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o IX SINGEP e a 9ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **20, 21 e 22 de outubro de 2021**.

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi financiado com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), projeto Agentes Locais de Inovação 2017-2021.

Modelos de Negócios e Sustentabilidade: oportunidades e dificuldades percebidas por micro e pequenas empresas

Objetivo do estudo

O objetivo desse trabalho é identificar oportunidades e dificuldades de inovação para sustentabilidade percebidas por MPes para o desenvolvimento de novos Modelos de Negócios.

Relevância/originalidade

O estudo busca compreender de que forma micro e pequenas empresas podem gerar valor para sustentabilidade a partir da adoção de práticas sustentáveis que contribuam para formação de novos Modelos de Negócios.

Metodologia/abordagem

Foram aplicados questionários junto a 13 empresas participantes do Programa Agente Local de Inovação na região Sudoeste de Minas Gerais, para levantamento de suas práticas de gestão em relação a sustentabilidade e inovação que possibilitem o desenvolvimento de novos Modelos de Negócios.

Principais resultados

Os resultados mostram que a inovação para sustentabilidade gera oportunidades como fortalecimento de rede de fornecedores, conquista de novos clientes e geração de melhores resultados e dificuldades como, encontrar fornecedores e parceiros de insumos sustentáveis e falta de recursos financeiros para inovação.

Contribuições teóricas/metodológicas

O trabalho contribui para maior compreensão sobre como a inovação em Modelos de Negócios tem na sustentabilidade uma forma de ofertar um novo valor aos clientes, parceiros, sociedade, entre outros stakeholders.

Contribuições sociais/para a gestão

O trabalho contribui para melhor entendimento das oportunidades e dificuldades encontradas por MPes na adoção de práticas sustentáveis, assim como as possibilidades de inovação em Modelos de Negócios.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Desenvolvimento Sustentável, Empreendedorismo, Inovação, Business Model

Business Models and Sustainability: opportunities and difficulties perceived by micro and small companies

Study purpose

The aim of this paper is to identify opportunities and difficulties in innovation for sustainability perceived by MSEs for new Business Models development.

Relevance / originality

The paper seeks to understand how micro and small companies can generate value for sustainability through the adoption of sustainable practices that contribute to the formation of new Business Models.

Methodology / approach

Questionnaires were applied to 13 companies participating in the Local Innovation Agent Program in the Southwest region of Minas Gerais, to survey their perceptions and management practices in relation to sustainability and innovation that enable the development of new Business Models.

Main results

The results show that innovation for sustainability generates opportunities such as strengthening the supplier network, conquering new customers and generating better results and difficulties such as finding suppliers and partners of sustainable inputs and lack of financial resources for innovation.

Theoretical / methodological contributions

The paper contributes to a greater understanding of how innovation in Business Models has in sustainability a way of offering new value to customers, partners, society, among other stakeholders.

Social / management contributions

The paper contributes to a better understanding of the opportunities and difficulties encountered by MSEs in adopting sustainable practices, as well as the possibilities for innovation in Business Models.

Keywords: Sustainability, Sustainable Development, Entrepreneurship, Innovation, Business Models

1. Introdução

A crescente preocupação com os impactos da atividade humana no ambiente traz novas oportunidades para que as empresas repensem seus modelos de negócios. O deslocamento da centralidade do debate para as causas socioambientais tem impacto direto nos consumidores: a demanda por produtos e serviços que contribuam para o desenvolvimento sustentável vem aumentando ao longo dos anos (Sebrae, 2012) e isso redireciona os esforços corporativos para uma releitura e reestruturação em seus modelos de negócios.

Os desafios impostos pela sustentabilidade trazem novas oportunidades para geração de valor assim como abrem caminho para possíveis inovações por essas organizações (Hansen, Grosse-Dunker & Reichwald, 2009; Sebrae, 2012). Modelos de Negócios estão relacionados a forma como a empresa cria valor, o entrega a seus consumidores e consegue capturá-lo em forma de valor econômico (Osterwalder & Pigneur, 2010) assim como esta se relaciona com seus parceiros e fornecedores para conseguir os recursos necessários para suas atividades (Osterwalder, 2004).

A partir das relações com seus clientes, parceiros, fornecedores e da estruturação de suas receitas e custos, pensados para formação de modelos de negócios, (Osterwalder & Pigneur, 2010; Lewandowski, 2016) as empresas podem encontrar na inovação para sustentabilidade uma forma de gerar e fornecer novo valor aos seus clientes (Bocken, Short, Rana & Evans, 2014). Com isso, tem-se na inovação um importante vetor para a sustentabilidade (Lewandowski, 2016). Entender como processos de inovação podem contribuir para o desenvolvimento de Modelos de Negócios mais sustentáveis (Bocken et al., 2014) por MPEs amplia as possibilidades de atuação e aumento de competitividade dessas organizações (Sebrae, 2015).

Para alcance dos resultados esperados o estudo parte da seguinte pergunta de pesquisa: "Quais as dificuldades e oportunidades percebidas por MPEs em adotar práticas de inovação para sustentabilidade em novos Modelos de Negócios?", a partir da investigação do contexto dessas MPEs e das práticas de gestão adotadas que contribuem para formação dos seus Modelos de Negócios.

Analisar as práticas de gestão tanto para inovação quanto para sustentabilidade, que sejam ou possam ser adotadas por MPEs, contribui para melhor compreensão de que forma modelos de negócios podem ser estruturados para que haja aumento da competitividade dessas organizações no mercado.

MPEs desempenham um importante papel no Brasil na geração de emprego em renda, ao gerar 13,5 milhões de vagas no período 2006-2019 (Sebrae, 2020). Outro ponto que merece destaque é a contribuição desses negócios para as atividades produtivas do Brasil, representando 29,5% do PIB gerado no país (Sebrae, 2020). Compreender como essas MPEs estruturam seus modelos de negócios, portanto, é importante para avaliar as oportunidades e dificuldades de adoção de práticas de gestão sustentáveis e de inovação por MPEs, uma vez que estas contribuem para o desenvolvimento do país. Partindo desse ponto, o presente artigo tem como objeto de estudo 13 MPEs participantes do Programa Agente Local de Inovação na região Sudoeste de Minas Gerais. Busca-se a partir do estudo entender a realidade enfrentada por essas empresas no que diz respeito a capacidade de adoção de práticas de gestão da inovação para sustentabilidade para formação de novos modelos de negócios.

Portanto, o objetivo deste trabalho é identificar oportunidades e barreiras de inovação para sustentabilidade percebidas por MPEs para o desenvolvimento de novos modelos de negócios.

2. Revisão de Literatura

2.1 Gestão da Inovação

Empresas dos mais variados portes e segmentos estão inseridas em um mercado cada vez mais competitivo. Esse ambiente de disputa faz com que essas empresas tenham que, a partir dos seus recursos físicos, humanos e organizacionais (De Massis, Audretsch, Uhlaner & Kammerlander, 2018), trazer inovações ao mercado para conseguir melhorias de performance (Anderson, Potocnik & Zhou, 2014), vantagens competitivas (De Massis et al., 2018) e ampliar sua base de consumidores (Teece, 2010), dentro de uma perspectiva ampla de fatores-chave para o sucesso dos negócios (Hansen et al., 2009). Tem-se, portanto, que a inovação é um processo que envolve o conhecimento, ou seja, a partir da criatividade em que se combinam diferentes tipos de conhecimento (Tidd, Bessant & Pavitt, 2005). A criatividade pode ser vista como importante passo para geração de ideias, e a inovação como o estágio de implementação dessas ideias através de melhores processos, práticas e produtos (Anderson et al. 2014).

Entretanto, pode ser observada a dificuldade de MPEs em desenvolver inovações dado seu porte, limitações financeiras e recursos para assimilar conhecimentos externos, assim como por serem mais avessas ao risco (Santoro, Ferraris, Giacosa & Giovando, 2018). A Gestão da Inovação por sua vez permite a essas organizações assumir um novo posicionamento que torne possível captar fontes de conhecimento externo aos seus processos (Santoro et al., 2018), como também realizar inovações internas. Essas inovações por sua vez podem ser tanto de produto/serviço, quanto de processo, posicionamento e paradigma organizacional (Tidd et al., 2005). O processo de desenvolvimento que leva a sua implementação e lançamento no mercado, pode ser feito tanto de forma incremental quanto de forma disruptiva ou radical, sendo que a primeira destas, pode ser vista como uma forma de assegurar ganhos de aprendizado a organização a medida em que processos e ou produtos/serviços vão sendo melhorados (Tidd et al., 2005).

Visto que empresas fazem parte de um ambiente dinâmico que sofre influência de diferentes *stakeholders*, a inovação pode ser vista tanto de uma perspectiva interna à organização, quanto a forma como consegue adquirir e desenvolver conhecimentos e ideias a partir de sua relação com o ambiente. Processos de inovação aberta por sua vez, contribuem para que as empresas desenvolvam novos produtos, serviços e/ou processos a partir de troca de informações e ideias tanto internas quanto externas à organização com o sistema do qual fazem parte (Santoro et al., 2018).

A construção de inovações a partir da expertise obtida no mercado, deve considerar, portanto, as novas tendências e demandas dos consumidores. Adicionar a sustentabilidade na gestão da inovação se faz importante tanto por um ponto de vista moral quanto no que diz respeito à perspectiva de negócios (Hansen et al., 2009).

2.2 Modelos de Negócios e Sustentabilidade

De acordo com Osterwalder (2004, p.15) pode-se definir um modelo de negócios como sendo “a forma como uma empresa oferece valor a seus clientes, e a estrutura organizacional e sua rede de parceiros para criar, comercializar e entregar valor a fim de gerar fluxos de receita rentáveis e sustentáveis”. Partindo desse ponto, a conceituação de modelos de negócios está relacionada a forma como ela gera valor para o consumidor, entrega e consegue capturá-lo em forma de valor econômico (Lewandowski, 2016; Bocken et al., 2014) considerando-se também a forma como ela se conecta com seus fornecedores e parceiros para conseguir recursos de forma rentável (Boons & Lüdeke-Freund, 2013).

Os consumidores possuem maior facilidade em pesquisar, avaliar e adquirir uma vasta gama de bens e serviços fazendo com que as empresas precisem repensar e inovar constantemente para que seus modelos de negócio obtenham sucesso (Teece, 2010). Dessa maneira, a oferta de produtos e serviços pelas empresas tem passado por mudanças decorrentes da maior preocupação de consumidores, governos, empresas e sociedade em geral, em relação às externalidades negativas causadas pela ação humana materializadas na maior degradação ambiental e perda da qualidade de vida de grupos sociais excluídos (Nasir, Genovese, Koh & Yamoah, 2017).

A inovação constitui-se como importante caminho de mudança para a sustentabilidade (Bocken et al., 2014; Lewandowski, 2016) a partir da reestruturação do modelo de negócios que permite uma nova percepção sobre o propósito e a lógica de geração de valor da firma (Teece, 2010), assim como pela inserção de conceitos ligados a sustentabilidade e como essa é viabilizada pelos negócios (Bocken et al., 2014).

Mudanças na estratégia organizacional alinhadas aos conceitos de sustentabilidade devem considerar a criação de valor sustentável, gestão proativa a partir de um maior número de *stakeholders* e uma perspectiva de longo prazo (Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Lewandowski, 2016).

Sendo assim, o desenvolvimento de modelos de negócios a partir da perspectiva da sustentabilidade por MPEs pode ser entendido como uma oportunidade de fornecimento de uma nova proposta de valor para o mercado e seus consumidores.

3. Metodologia

Para alcançar o objetivo proposto a pesquisa fez uso de uma abordagem quantitativa, uma vez que a análise dos dados nesse tipo de pesquisa foi facilitada pela estruturação prévia das categorias de análise (Vergara, 1990) e descritiva à medida que apresenta as principais características de um fenômeno observado (Vergara, 1990).

A técnica de coleta dos dados para a pesquisa foi a *Survey*. A utilização desse tipo de pesquisa é justificada como técnica de coleta de dados, pois permite produzir descrições quantitativas de uma determinada população a partir do uso de instrumento predefinido (Freitas, Oliveira, Saccol & Moscarola, 2000), nesse caso o questionário.

O questionário, composto por 37 questões, foi aplicado junto aos representantes das empresas para análise de suas percepções quanto à adoção de práticas de gestão sustentável, desenvolvimento de Modelos de Negócios e quais as oportunidades e dificuldades encontradas para os modelos de negócios estabelecidos. Foram utilizadas como base para construção do questionário deste estudo questões relacionadas à percepção de sustentabilidade por MPEs (Sebrae, 2012; Sebrae, 2015; Rocha et al., 2019), assim como questões sobre modelos de negócios e inovação (Osterwalder, 2004; Lewandowski, 2016) e os blocos considerados no Canvas Modelo de Negócios (Osterwalder & Pigneur, 2010), ferramenta desenvolvida pelas empresas durante sua participação no Programa Agente Local de Inovação (ALI). A ferramenta utilizada durante o programa teve como finalidade o desenvolvimento de um novo modelo de negócios a partir da solução/inovação proposta, sendo que este não teve como propósito final pensar um novo modelo de negócios direcionado à sustentabilidade. A análise sobre práticas de gestão sustentáveis e sua influência sobre os modelos de negócios foi proposta pelos autores. O questionário teve distribuição em dois blocos. O bloco 1 buscou avaliar a percepção dos participantes sobre sustentabilidade e práticas sustentáveis que são realizadas nas empresas. Já a segunda parte, constituída por 21 afirmativas, teve como finalidade avaliar a percepção dos participantes sobre sustentabilidade e práticas sustentáveis que são realizadas nas empresas, assim como a percepção dos participantes quanto a sua relação com os *stakeholders* que constituem o ambiente da empresa para formação de modelos de negócios, a partir de uma

escala de avaliação do tipo Likert, sendo 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente como mostra o Quadro 1.

Quadro 1

Questões da segunda parte do questionário

A empresa busca estabelecer práticas sustentáveis
A empresa realizou algum investimento ligado a sustentabilidade
Os custos para investimento em sustentabilidade são uma barreira
Os funcionários são estimulados a desenvolver e adotar práticas sustentáveis
São feitas ações para especialização da mão de obra da empresa
A sustentabilidade traz vantagens financeiras
A sustentabilidade traz oportunidades de novos negócios
A sustentabilidade viabiliza o desenvolvimento de novos produtos/serviços pela empresa
A tomada de decisão na empresa é feita a partir da análise da opinião de todos e todos são estimulados a contribuir
A empresa reserva recursos financeiros para investimentos em inovação
A empresa busca fidelizar seus clientes
Percebe-se a busca dos clientes por produtos/serviços sustentáveis
Ações sustentáveis trazem novos clientes para a empresa
Os clientes valorizam empresas que adotem práticas sustentáveis
A empresa busca adquirir insumos produtivos sustentáveis
É dada preferência para fornecedores que adotem práticas sustentáveis
A parceria com empresas que adotem práticas sustentáveis é buscada pela empresa
Os fornecedores da empresa indicam práticas sustentáveis à empresa
Os fornecedores influenciam a adoção de práticas sustentáveis pela empresa
A empresa busca estruturar seus custos para assegurar sustentabilidade ao negócio
Novos modelos de receita são pensados considerando-se fatores ligados a sustentabilidade

Nota. Elaborado a partir de Osterwalder (2004), Sebrae (2012), Sebrae (2015), Lewandowski (2016), Rocha et al. (2019).

Os questionários foram enviados para 20 empresas participantes do Programa Agente Local de Inovação (ALI) em uma cidade do Sudoeste de Minas Gerais, no período Outubro de 2019 a maio de 2020, dos setores Indústria e Serviços e Comércio, obtendo-se um total de 13 respostas. Justifica-se o tamanho reduzido da amostra, pois a proposta do estudo é a análise da percepção dessas empresas, participantes do Programa ALI, e que, portanto, foram acompanhadas e desenvolveram as ferramentas propostas pela metodologia. Após a coleta dos dados, foi aplicada estatística descritiva para caracterização da amostra e dos principais resultados encontrados a partir da escala priorizada (Freitas et al., 2000).

Os blocos permitiram avaliar as práticas de gestão adotadas pelas empresas para entender melhor as hipóteses que guiaram o estudo.

H1: MPEs percebem a sustentabilidade como oportunidade de conseguir melhor posicionamento de mercado.

H2: MPEs entendem que a sustentabilidade ainda é uma barreira para o desenvolvimento de novos Modelos de Negócios.

4. Resultados e Discussão

Foram obtidas 13 respostas que permitiram fazer a análise dos dados apresentados na seção de resultados. A partir da obtenção dos dados, foi conduzida análise descritiva dos dados para apresentação, análise e discussão dos resultados. Após a análise dos dados obtidos foi

possível caracterizar a amostra. Os dados mostram que as empresas em sua maioria estão no setor de comércio, com tempo de atividade igual ou superior a 5 anos, abrangência de atuação regional e faturamento entre R\$ 360 mil e R\$ 900 mil. A Tabela 1 apresenta a caracterização da amostra composta pelas 13 empresas respondentes.

Tabela 1
Caracterização da Amostra

Setor	Total
Comércio	8
Serviços	4
Indústria	1
Tempo de Existência	Total
Entre 5 e 10 anos	5
Entre 10 e 15 anos	4
Mais de 15 anos	4
Abrangência de Atuação	Total
Local	2
Regional	10
Estadual	1
Faturamento	Total
até R\$360.000,00	4
entre R\$360.000 e R\$900.000,00	7
entre R\$ 1 e R\$2 milhões	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Foram levantadas questões relativas à percepção dos representantes das empresas relacionadas aos conhecimentos sobre sustentabilidade e quais as práticas ligadas aos preceitos ambiental, econômico e social são realizadas por estes. Dos respondentes, 11 entendem que a sustentabilidade está ligada a dimensão Ambiental, 8 à Social e 10 a Econômica, sendo que destes apenas 7 entendem que a sustentabilidade pode ser alcançada a partir da interligação das 3 dimensões. Os participantes em sua totalidade consideram que as empresas deveriam se preocupar muito com a sustentabilidade nas suas ações do dia a dia, sendo que destes, apenas 5 consideram que sua empresa passa uma imagem de sustentabilidade para a sociedade. Isso mostra como a aplicação de conceitos relacionados à sustentabilidade ainda está distante da realidade de algumas MPEs, uma vez que ser sustentável deve ser uma preocupação das empresas, porém pouco foi feito para que a imagem da empresa esteja ligada a ações sustentáveis.

Para entender essa percepção em relação às práticas adotadas por cada empresa, foram levantadas quantas práticas de gestão para sustentabilidade cada empresa executa no dia a dia. Sendo assim, foram levantadas as práticas de gestão que contribuem para o fortalecimento das dimensões ambiental, econômica e social pelas empresas. Dentre as práticas ambientais, estavam presentes no questionário as opções: coleta seletiva de lixo e outros resíduos; controle de consumo de papel; controle do consumo de água; controle do consumo de energia; controle e destinação de resíduos tóxicos (cartuchos de tinta; solventes; óleo lubrificante; tintas em geral, instalação de energia fotovoltaica.

As práticas sociais englobam as seguintes dimensões: participação em eventos e palestras pelos proprietários; os funcionários são estimulados a participar de cursos para educação e profissionalização; a empresa dissemina ideais ligados a sustentabilidade para a

sociedade; a empresa ajuda ou desenvolve ações sociais (eventos próprios ou patrocínio de organizações sociais); conversa com consumidores ou parceiros sobre questões ambientais.

Já as práticas econômicas constavam no questionário as opções: gestão de recursos financeiros; formação de indicadores para sustentabilidade financeira; participação dos funcionários nos resultados; reserva de recursos para imprevistos; aplicação de recursos em outros negócios; parcerias com outras empresas.

Em média, as empresas adotam 3 práticas ambientais, 2 práticas sociais e 2 práticas econômicas em seus processos de gestão. Esses resultados mostram que a adoção de práticas de gestão para a sustentabilidade pelas empresas participantes do estudo ainda se faz incipiente e não são consideradas ações sustentáveis nas ações dessas organizações.

Foi possível compreender como os representantes das empresas percebem a sustentabilidade nas diversas áreas para estruturação do modelo de negócios. Ainda, a sustentabilidade traz vantagens financeiras e proporciona novos Modelos de Negócios. As empresas respondentes relatam ainda uma certa preferência para negociação com fornecedores que comprovem a adoção de práticas sustentáveis.

A Figura 1 apresenta as respostas fornecidas pelas empresas. É possível compreender como os representantes das empresas percebem a sustentabilidade nas diversas áreas para estruturação do modelo de negócios. Como principais resultados pode ser observado que as empresas têm buscado adotar práticas de gestão sustentáveis e investir em meios para que seja possível tornarem-se mais sustentáveis. Ainda, a sustentabilidade traz vantagens financeiras e proporciona melhorias nos modelos de negócios.

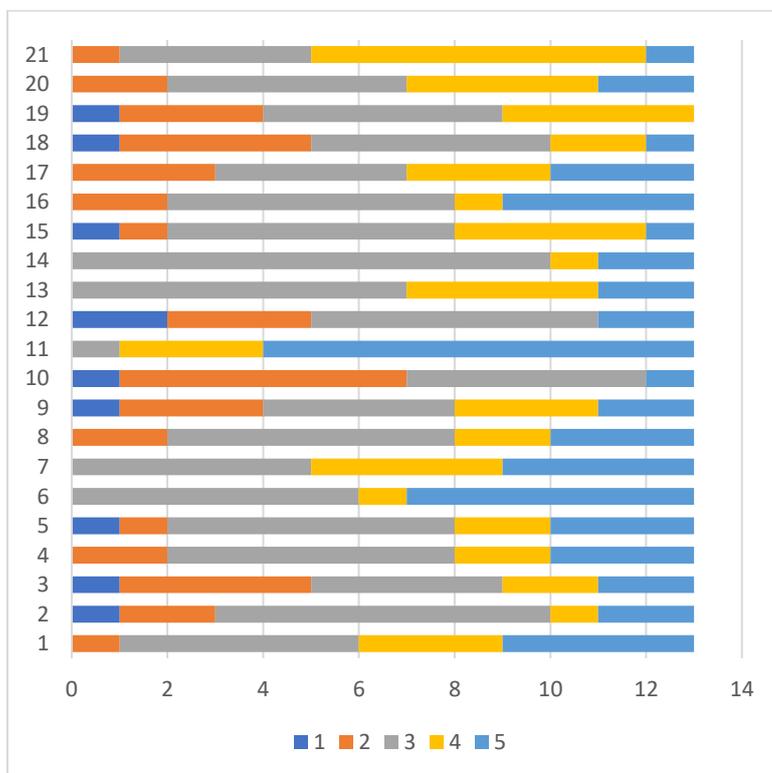


Figura 1. Panorama das respostas obtidas

Nota. Elaboração própria.

Dessa forma, os dados mostram que a sustentabilidade ainda não faz parte dos processos organizacionais ou está fracamente alinhada aos princípios de gestão ou proposta de valor

oferecida pelas empresas: são adotadas práticas de gestão de maneira esporádica e na percepção dos participantes a sustentabilidade ainda é vista mais como uma barreira do que como um caminho. Assim, foi possível analisar a partir do questionário aplicado nas empresas avaliadas nesse estudo que a inovação é uma possibilidade para ganhos somente a partir de ações de imediatismo. Por outro lado, de acordo com Bocken et al. (2014) a inovação para sustentabilidade deve ser vista pelas empresas como um investimento de longo prazo, uma vez que o retorno do investimento em práticas sustentáveis para Modelos de Negócios demanda tempo para mensuração dos resultados tanto sociais, quanto econômicos e ambientais.

Do ponto de vista social, as empresas ainda têm dificuldade em estimular a especialização da mão de obra ou a adoção de práticas sustentáveis no seu dia a dia, assim como a participação dos funcionários no desenvolvimento de novos processos, produtos e/ou serviços, tanto para o contexto geral de desenvolvimento do negócio quanto para a sustentabilidade. Esses resultados estão em consonância com estudos nos quais o estímulo à participação de funcionários na construção de estratégias para inovação é considerado uma barreira para desenvolvimento de modelos de negócios disruptivos (Bocken et al., 2014), assim como o desenvolvimento social desses funcionários a partir de melhorias nas condições de trabalho (Bocken et al., 2014) e especialização da mão de obra (Hansen et al., 2009).

Com base nos dados obtidos observa-se que ainda não existe nas empresas a destinação de recursos como reserva para o desenvolvimento de potenciais inovações. Porém, para as empresas desse estudo há a percepção de que a sustentabilidade é uma das fontes possíveis de inovações que contribuem para o desenvolvimento de novos produtos e serviços pelas empresas. Os resultados são corroborados pela literatura que mostra que o desenvolvimento de inovações pode trazer maior competitividade aos negócios e melhores resultados a partir das potenciais inovações de processos, produtos e/ou serviços (Tidd et al., 2005; Teece, 2010; Anderson et al., 2014). Em relação aos custos, os resultados mostram que as empresas têm buscado estruturar seus custos para assegurar sustentabilidade financeira aos negócios.

De acordo com Bocken et al. (2014) os clientes têm passado a valorizar produtos e serviços que tenham a sustentabilidade como um de seus pilares. Nesse estudo, foi possível observar a relação das empresas com o cliente: é constatada uma busca pela fidelização, associada a percepção de que os clientes cada vez mais demandam produtos e serviços com critérios de sustentabilidade. Ainda, os resultados obtidos pela presente pesquisa mostram que, na percepção dos respondentes, organizações que adotam práticas sustentáveis têm maiores chances de conseguir novos clientes.

Em relação aos fornecedores, foi apontado que as empresas têm buscado insumos produtivos sustentáveis, mesmo que de forma incipiente, assim como parceiros que adotem práticas sustentáveis em seus negócios. Os resultados mostraram também que algumas encontram dificuldades logísticas e de conseguir contato com parceiros que tenham preços mais competitivos. Estudos têm demonstrado como essa conexão com fornecedores que consigam oferecer produtos e serviços mais sustentáveis se mostra importante para que seja possível a formação de uma rede em que, haja compartilhamento de responsabilidades alinhadas a sustentabilidade (Boons & Lüdeke-Freund, 2013).

Relacionado as oportunidades foram observados pontos como as potenciais parcerias com fornecedores para desenvolvimento de inovações sustentáveis. Esse movimento pode contribuir para o desenvolvimento de novos produtos que tenham maior potencial para reciclagem e reaproveitamento, ganhos com atuação em potenciais mercados, assim como a melhoria da imagem da empresa para a sociedade. Esses resultados corroboram a hipótese **H1** de pesquisa estabelecida para o estudo, uma vez que mostra que MPEs percebem a sustentabilidade como oportunidade de conseguir melhor posicionamento de mercado.

Ao serem questionados quanto às dificuldades percebidas para a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas, os respondentes identificam problemas ligados ao ambiente no qual estão inseridas. Isso fica evidente ao surgirem pontos como a falta de incentivo e informação e falta de apoio da população e do setor público para fortalecimento das questões sustentáveis. Foi destacado ainda que os consumidores muitas vezes acabam reduzindo as possibilidades de inovações para sustentabilidade, por não possibilitarem uma mudança de mentalidade frente a produtos e serviços sustentáveis, na percepção da empresa. Ainda relacionado a dificuldade, outro ponto destacado foi a capacidade das empresas em conseguir estruturar uma cadeia de suprimentos pautada na sustentabilidade, uma vez que foi percebido dificuldade em encontrar fornecedores de insumos produtivos sustentáveis e os custos operacionais e logísticos para aquisição desses insumos. Portanto, a hipótese **H2** é confirmada a partir do entendimento das empresas que a sustentabilidade ainda é uma barreira para o desenvolvimento de novos modelos de negócios.

Durante a participação no Programa Agente Local de Inovação (ALI) algumas empresas buscaram implementar ações que foram pensadas durante o desenvolvimento das ferramentas propostas pela metodologia. Os impactos decorrentes dessas ações estão relacionados ao melhor acompanhamento de resultados por algumas das empresas, visto que o levantamento de dados como faturamento, número de clientes e custos mensais, permitiram uma melhor visualização do desempenho organizacional. Esses resultados, por sua vez, tornaram mais fácil o planejamento de processos organizacionais para alcance de objetivos no curto e médio prazo. Outro impacto que merece destaque foi o fortalecimento da cultura da inovação entre as empresas, uma vez que os participantes assumiram uma posição um tanto quanto cética em relação às possibilidades de desenvolvimento de novos produtos/serviços, processos e modelos de negócios.

5. Conclusão

Este estudo buscou identificar oportunidades e dificuldades de inovação para sustentabilidade percebidas por MPEs para o desenvolvimento de novos modelos de negócios.

Os resultados mostram que a adoção de práticas sustentáveis por esses negócios em processos e rotinas de gestão ainda se faz de forma incipiente e precisa de maiores incentivos para o fortalecimento do pensamento sustentável. Ainda, fica evidente também que essas empresas percebem pouco incentivo tanto do setor público quanto do posicionamento dos clientes em relação a questões sustentáveis. A formação de redes com parceiros e fornecedores que adotem práticas sustentáveis também encontra barreiras, assim como o desenvolvimento de um ambiente propício ao compartilhamento e estímulo aos funcionários em contribuir para processos de inovação e busca por soluções inovadoras.

Em relação às oportunidades, ficou evidente que essas empresas têm interesse em investir em recursos que contribuam para o desenvolvimento de inovações, novos produtos e/ou serviços e processos mais sustentáveis, assim como, novas oportunidades de negócios e melhoria dos resultados das empresas com aumento dos ganhos e da produtividade.

Dessa maneira conclui-se que as iniciativas de inovação para sustentabilidade pelas MPEs estudadas não acontecem de forma sistemática ou organizada, sendo implementadas ideias a partir da percepção de um ganho no curto prazo. A adoção de práticas sustentáveis ainda é incipiente e distantes da realidade do dia a dia dos negócios. Pode ser percebida a falta de auxílio do poder público municipal como apontado por algumas empresas, na divulgação e fortalecimento de ideais ligados à sustentabilidade tanto para a população quanto para as empresas da cidade. O fortalecimento de parcerias e formação de redes com fornecedores de

insumos mais sustentáveis foi visto como uma oportunidade. Porém o acesso a esses insumos produtivos foi visto como uma barreira para essas MPEs.

De maneira geral, a sustentabilidade ainda está distante para algumas das empresas participantes, porém, foi vista como uma oportunidade de inovação, contribuição para a sociedade e desenvolvimento de novos modelos de negócios.

As limitações do trabalho estão relacionadas ao número de empresas que participaram da pesquisa, fator que dificultou a generalização dos resultados para entendimento das características das empresas que atuam na região estudada. Outra limitação foi a dificuldade do processo da pesquisa para coleta de dados, visto que a quarentena pela COVID-19 modificou a forma como a coleta de dados foi inicialmente elaborada.

Sugere-se para pesquisas futuras a ampliação da amostra que possibilite melhor entendimento da realidade do local estudado, para entendimento do perfil das empresas e impacto da adoção de práticas sustentáveis por MPEs em seus Modelos de Negócios. Outros estudos podem analisar como MPEs entendem a sustentabilidade para a formação de sua proposta de valor, o que pode impactar seu posicionamento de mercado e ampliar suas possibilidades de atuação a partir de novos Modelos de Negócios, assim como a relação entre MPEs e fornecedores para a formação de cadeias de suprimentos mais sustentáveis.

Referências

- Anderson, N., Potočník, K. & Zhou, J. (2014) Innovation and Creativity in Organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. **Journal of Management**, **40** (5), 1297-1333.
- Bocken, N., M., P., Short, S.W., Rana, P. & Evans, S. (2014) A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes. **Journal of Cleaner Production**, **65**, 42-56.
- Boons, F. & Lüdeke-Freund, F. (2013) Business Models for Sustainable Innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, **45**, 9-19.
- De Massis, A., Audretsch, D., Uhlaner, L. & Kammerlander, N. (2018) Innovation with Limited Resources: management lessons from the german mittelstand. **Journal of Product Innovation Management**, **35** (1), 125-146.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z. & Moscarola, J. (2000) O método de Pesquisa Survey. **Revista de Administração**, **35** (3), 105-112.
- Hansen, E. G., Grosse-Dunker, F. & Reichwald, R. (2009) Sustainability Innovation Cube: a framework to evaluate sustainability-oriented innovations. **International Journal of Innovation Management**, **13** (4), 683-713.
- Lewandowski, M. (2016) Designing the Business Models for Circular Economy: towards the conceptual framework. **Sustainability**, **8** (43), 1-28.
- Nasir, M. H. A., Genovese, A. A. A., Koh, S. C. L. & Yamoah, F. (2017) Comparing linear and circular supply chains: a case study from the construction industry. **International Journal of Production Economics**, **183**, 1-45.
- Osterwalder, A. The Business Model Ontology. A Proposition in a Design Science Approach. **Tese** (Tese em Gestão da Informação) - Universidade de Lausanne, 172, 2004.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010) **Business Model Generation**: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley and Sons: Hoboken.

Rocha, R. T., Introvini, R. F., Caldana, A. C. F., Krauter, E. & Liboni, L. B. (2019) Gestão Sustentável: motivadores, barreiras e percepção de micro e pequenos empresários. **Gestão & Regionalidade**, **35**, (106), 46-66.

Santoro, G., Ferraris, A., Giacosa, E. & Giovando, G. (2018) How SMEs Engage in Open Innovation: a survey. **Journal of the Knowledge Economy**, **9**, 561-574.

Sebrae (2012) **O que Pensam as Micro e Pequenas Empresas Sobre Sustentabilidade**. Série Estudos e Pesquisa.

Sebrae (2015) **Sustentabilidade**. Cuiabá: Sebrae, 2 ed.

Sebrae (2020) **Atualização de Estudo Sobre Participação de Micro e Pequenas Empresas na Economia Nacional**. FGV Projetos, 1-63.

Teece, D. J. (2010) Business Models, Business Strategy, and Innovation. **Long Range Planning**, **43** (2-3), 172–194.

Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2005) Managing for Innovation. In: _____. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. 3ed., England: John Wiley & Sons, Cap.1, 1-64.

Vergara, S. C. (1990) Tipos de Pesquisa em Administração. **Cadernos EBAPE**, **52**, 1-21.