



**Geraldo Jose Ferraresi de Araujo**

*Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Email: geraldoferraresi@gmail.com.*

### RESUMO

Ante o agravamento das questões ambientais em escala internacional desde a primeira revolução industrial, com potenciais conseqüências de: derretimento das calotas polares, aumento do nível dos oceanos, aumento da incidência de doenças transmissíveis por mosquitos e outros vetores, alteração no regime pluvial, intensificação de fenômenos climáticos extremos e desertificação. As empresas, organizações centrais dentro do capitalismo tem um papel de destaque na resolução dos problemas supracitados. Soma-se a essa realidade a globalização dos mercados e ampliação da concorrência em escala internacional. Logo criar, ampliar e sustentar vantagem competitiva e ao mesmo tempo desenvolver praticas empresariais em consonância com a sustentabilidade tornou-se imperativo para as organizações empresariais contemporâneas. Sendo uma das ferramentas que contempla tanto vantagem competitiva quanto preservação ambiental é a inovação em sustentabilidade. Logo o presente artigo tem como objetivo geral discorrer acerca da importância da inovação em sustentabilidade a fim de edificar e consolidar vantagem competitiva nas pequenas organizações varejistas. Como problemática este artigo respondeu a seguinte pergunta: Como a inovação em sustentabilidade auxilia as pequenas organizações varejistas na criação e sustentação de vantagem competitiva? Tanto a metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa por meio da pesquisa bibliográfica que é feita a partir do levantamento de referenciais teóricos. Pode constatar que as empresas que possuem processos em consonância com o tripé da sustentabilidade conseguem criar e sustentar vantagem competitiva que pode ser ampliada para todos os integrantes de cadeia produtiva no qual esta inserida. Portanto em resposta a problemática do presente artigo padrões estratégicos, táticos e operacionais adequados a sustentabilidade podem diminuir custos a empresa e agregar valor a todos os seus stakeholders (colaboradores, fornecedores, clientes, acionistas, comunidade, sociedade e governo) permitindo, portanto, uso mais eficiente dos recursos, tornando as empresas mais competitivas em consonância aos inerentes desafios ambientais do século XXI.

**Palavras-chave:** Inovação; Sustentabilidade; Varejo; Vantagem Competitiva.

### ABSTRACT

Faced with the worsening of environmental issues on an international scale since the first industrial revolution, with potential consequences of: melting polar caps, rising ocean levels, increasing incidence of mosquito-borne diseases and other vectors, intensification of extreme climatic phenomena and desertification. Companies, central organizations within capitalism play a prominent role in solving the above problems. The globalization of markets and the expansion of competition on an international scale are added to this reality. Soon creating, extending and sustaining competitive advantage and at the same time developing business practices in line with sustainability has become imperative for contemporary business organizations. Being one of the tools that contemplates both competitive advantage and environmental preservation is innovation in sustainability. Therefore, the present article has as general objective to discuss the importance of innovation in sustainability in order to build and consolidate competitive advantage in small retail organizations. As problematic, this article answered the following question: How does sustainability innovation assist small retail organizations in creating and sustaining competitive advantage? Both the methodology used was the qualitative research through the bibliographical research that is made from the survey of theoretical references. It can be seen that companies that have processes in consonance with the tripod of sustainability can create and sustain a competitive advantage that can be extended to all the members of the productive chain in which it is inserted. Therefore, in response to the problematic of this article, strategic, tactical and operational standards adequate to sustainability can reduce costs to the company and add value to all its stakeholders (employees, suppliers, customers, shareholders, community, society and government), thus allowing use resource efficient, making companies more competitive in line with the inherent environmental challenges of the 21st century.

**Key-words:** Innovation; Sustainability; Retail; Competitive Advantage.

*Submetido em 15.01.2018. Aprovado em 10.05.2018  
Avaliado pelo sistema double blind review*

#### Correspondência/Contato

*Unibrasil - Centro Universitário Autônomo do Brasil  
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã - Curitiba - PR -  
82821-020*

*cademosdenegocios@unibrasil.com.br  
<http://revistas.unibrasil.com.br/cademosnegocios/>*

#### Editor responsável

*Claudio Marlus Skora  
[claudio.skora@unibrasil.com.br](mailto:claudio.skora@unibrasil.com.br)*

## 1 INTRODUÇÃO

A discussão sobre os impactos sociais, ambientais e econômicos derivados do presente modelo de desenvolvimento, o capitalismo, iniciaram após trinta anos de grande crescimento econômico do pós-guerra, notadamente marcado tanto pelo aprofundamento da divisão internacional de trabalho entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos, quanto pela exploração predatória e destruição dos recursos e habitats naturais.

Ante o agravamento, sobretudo das questões socioambientais em escala mundial, foi iniciado uma série de discussões multilaterais e pesquisas no âmbito das Nações Unidas que pudesse reformar o atual modo de produção, que contemplasse ao mesmo tempo o desenvolvimento econômico, promoção social e preservação ambiental, com destaque para Estocolmo 72, Rio 92, Johannesburgo 2002, Rio 2012 e o Relatório Brundtland, que define desenvolvimento sustentável como:

[...] O desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades, significa possibilitar que as pessoas, agora e no futuro, atinjam um nível satisfatório de desenvolvimento social e econômico e de realização humana e cultural, fazendo, ao mesmo tempo, um uso razoável dos recursos da terra e preservando as espécies e os habitats naturais. (RELATÓRIO BRUNTLAND, 1991, p.10).

Embora nesses últimos quarenta anos o multilateralismo nas políticas ambientais internacionais tenham avançado como: a definição de desenvolvimento sustentável, declaração de Princípios sobre Florestas; Convenção sobre Diversidade Biológica; Convenção Quadro sobre Mudanças Climáticas; Convenção do Clima, Agenda 21; Convenção da Biodiversidade e Declaração do Rio, ainda de acordo com a Conferencia das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável (2012) dois terços dos serviços que a natureza oferece para a humanidade estão em declínio; as emissões globais anuais de dióxido de carbono cresceram 38% entre 1990 e 2009; 20% da população internacional não têm acesso a eletricidade; 85% de todas as espécies de peixes estão sobre-exploradas, esgotadas, em recuperação ou plenamente exploradas; a pobreza ainda mantém 57 milhões de crianças no mundo todo fora da escola e cerca de 16% dos adultos, cerca de 793 milhões de pessoas, carecem de habilidades básicas de alfabetização e perca anual de cerca de 5,2 milhões de hectares de cobertura florestal por ano.

A execução das decisões tomadas nas conferencias das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento Sustentável tem como maiores responsáveis tanto as nações signatárias dos acordos firmados quanto as empresas, na medida em que essas organizações têm um papel central no capitalismo.

Para Coral (2002) além dos fatores econômicos e estruturais outros começam a fazer parte da responsabilidade das empresas que são as questões do meio ambiente natural e as questões sociais. Para que as organizações possam contribuir com o desenvolvimento

sustentável devem modificar seus processos produtivos quando necessário para se tornarem ecologicamente sustentáveis; isso implica em construir sistemas de produção que não causem impactos negativos e que estejam contribuindo para a recuperação de áreas degradadas ou oferecendo produtos e serviços que contribuam para a melhoria da performance ambiental dos consumidores e clientes de uma indústria.

Michael Porter e Class Van Der Linde (1995) vislumbram sinergias entre vantagem competitiva e preservação do meio ambiente. Argumentam que padrões ambientais adequadamente desenvolvidos podem catalisar inovações diminuindo custos e agregando valores, permitindo, portanto, o uso eficiente dos recursos. Por isso, segundo estes autores essa eficiência na utilização de recursos torna as empresas mais competitivas.

Dado a pertinência da discussão do desenvolvimento sustentável na contemporaneidade, sobretudo, nas pequenas empresas justifica-se a escolha do presente tema “inovação e sustentabilidade empresarial”. Logo o presente artigo tem como objetivo geral discorrer acerca da importância da inovação em sustentabilidade a fim de edificar e consolidar vantagem competitiva nas pequenas organizações varejistas.

Como problemática tem-se: Como a inovação em sustentabilidade auxilia o pequeno varejo na criação e sustentação de vantagem competitiva?

Sendo a pesquisa científica é um conjunto de procedimentos sistemáticos baseados no raciocínio lógico que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos mediante o emprego de métodos científicos.

Sendo assim, a metodologia consiste nos estudos dos métodos empregados pelas ciências na investigação sobre o comportamento de certos fenômenos, buscando validação e sua relação com as teorias científicas (LAKATOS; MARCONI, 1991).

No que se refere a essa pesquisa, foi utilizada a de natureza qualitativa, pois se considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Na pesquisa qualitativa, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são fundamentais. Ao mesmo tempo, se caracteriza por um maior foco na compreensão dos fatos do que propriamente na sua mensuração (LAZZARINI, 1997).

Sendo uma das características da pesquisa qualitativa a descrição, neste trabalho, foi realizado o levantamento bibliográfico, busca informações e dados disponíveis em publicações, livros, teses e artigos de origem nacional ou internacional. A pesquisa bibliográfica que é realizada a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos tais como livros, artigos científicos, web sites. Isso permite ao pesquisador conhecer o que já foi estudado sobre o assunto. (FONSECA, 2002).

Foi realizado levantamento bibliográfico nas bases dados da *Scientific Electronic Library Online*; Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente; Sistema integrado de Bibliotecas da Universidade Estadual Paulista, Universidade de São Paulo e da Universidade Estadual de Campinas e Instituto Ethos, com o objetivo de responder a problemática norteadora do presente artigo como também atingir seu objetivo geral

Paralelamente, as informações extraídas foram refinadas e tabuladas para a confecção do artigo; posteriormente, foi adequado às normas da ABNT e a norma culta da língua portuguesa.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. AS PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL: DEFINIÇÃO, IMPORTÂNCIA E PANORAMA SOCIAL E ECONÔMICO

Segundo Franco (1991, p.14) “empresa é toda atividade econômica com fins lucrativos, assim toda entidade que se constitui, sob qualquer forma jurídica, para exploração de atividade econômica, seja ela mercantil, industrial, comercial e prestação de serviço.”

A definição da empresa pelo porte exerce um importante papel para o estabelecimento de políticas públicas, determinado os limites pelos quais as empresas podem se habilitar em usufruir determinados incentivos fiscais. Enquadrar em categorias de porte em particular de micro e pequeno porte, significa a possibilidade de acesso a uma série de incentivos: tributação, crédito para exportação e simplificação burocrática que buscam alcançar objetivos econômicos sociais como: geração de emprego e renda, aumento das exportações, justiça fiscal e formalização.

Sendo assim, define-se como pequena empresa de acordo com SEBRAE, a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei Complementar 123/06) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social no que se refere a setor, quadro de empregados, tipo jurídico e faturamento.

Conforme disposto na Medida Provisória 275/05, cujos valores foram atualizados pelo Projeto de Lei da Câmara (PLC) 77/11 que ajusta a Lei Geral da MPE's (Lei Complementar 123/06), **empresa de pequeno porte aquelas que possuem** receita bruta anual de até R\$ 3,6 milhões.

Além do critério adotado no Estatuto da Micro e Pequena Empresa, o SEBRAE (2013) utiliza o conceito de número de empregados, **nas empresas de pequeno porte do segmento** industrial e da construção civil de 20 a 99 empregados e no comércio e serviços, de 10 a 49 empregados.

Todavia, para o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o enquadramento para acesso as várias linhas de financiamento do banco, utiliza outra faixa de faturamento superior ao estipulado pela Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas.

Ante o exposto, pode-se sintetizar no quadro 1.

**QUADRO 1 - DEFINIÇÕES QUANTO AO PORTE DA EMPRESA DE ACORDO COM SEBRAE, LEI GERAL DAS MPE'S E BNDES.**

Instituição	Classificação Quanto ao Porte da Empresa			
	Micro		Pequeno Porte	
SEBRAE	Setor	Quantidade de Funcionários	Setor	Quantidade de Funcionários
	Indústria e Construção Civil.	Até 19 Pessoas.	Indústria e Construção Civil.	De 20 até 99 Pessoas.
	Comércio e Serviço.	Até 9 Pessoas.	Comércio e Serviço.	De 10 até 49 Pessoas.
Simples Nacional e Lei Geral das MPE	Tipo Jurídico	Faturamento	Tipo Jurídico	Faturamento
	Empresário Individual, Sociedade Empresarial e Sociedade Civil	Faturamento Igual ou inferior a R\$ 360 mil.	Empresário Individual, Sociedade Empresarial e Sociedade Civil	Faturamento Superior a R\$ 360 mil até R\$ 3,6 milhões.
BNDES	Faturamento		Faturamento	
	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões.		Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões.	

FONTE: Elaborado pelo autor

Nota-se a partir do que foi apresentado acima que os tipos de classificações dadas as MPE diferem-se quanto ao numero de empregados (classificação adotada pelo SEBRAE), o tipo jurídico e faturamento anual (Simples Nacional e Lei Geral), e a receita operacional anual (BNDES). Estas diferenças podem ser atribuídas às finalidades com que essas instituições pretendem interagir com tais empresas.

Observa-se que o SEBRAE é uma instituição de apoio e incentivo as micro e pequenas empresas e busca auxiliar gestores e empreendedores oferecendo apoio e capacitação aos mesmos desde a abertura, legalização e manutenção destas empresas, adotando em sua classificação a quantidade de pessoas ocupadas na empresa de acordo com o setor.

Já o Simples Nacional e a Lei Geral oferece apoio as MPE no que diz respeito à legalização e tributação destas empresas, classificando-as então pelo faturamento e tipo jurídico.

E por fim o BNDES, órgão financiador, que visa o desenvolvimento de tais empresas para o crescimento econômico e a geração de riquezas para o país, classifica as MPE de acordo com a receita operacional bruta anual, estipulando valores superiores aos usados pelo Simples Nacional e a Lei Geral, como uma garantia de retorno aos empréstimos.

Cher (1990) observa que as micro e pequenas empresas têm papel fundamental na evolução da sociedade, contribuindo tanto do ponto de vista econômico, social e político. As MPE's apresentam melhor desempenho em atividades que demandam habilidades ou serviços especializados e rápida reação de acordo com a evolução das condições do ambiente, pelo fato de estarem concentradas próximas aos seus mercados.

Além disso, Oliveira (2004) afirma que as micro e pequenas empresas possuem características próprias e exclusivas: contribuição na geração do produto interno bruto, absorção de mão de obra, geração de renda, flexibilização de localização e composição do capital predominantemente nacional.

Porém, para o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2003), as MPE se caracterizam por: baixa capitalização, altas taxas de natalidade e de mortalidade, forte presença de proprietários e/ou sócios nos negócios, centralização de poder, confusão entre pessoa física e jurídica, registros contábeis pouco adequados, contratação direta de mão de obra, utilização de mão de obra não qualificada ou pouco qualificada, baixo investimento em inovação e dificuldade de acesso a crédito.

Para Solomon (1986), a escassez de recursos cria obstáculos para o pequeno empresário desde o início de suas atividades, impedindo que o mesmo realize investimentos necessários em maquinário e tecnologia, de maneira a elevar sua produtividade e lucratividade. Essa dificuldade resulta em empresas com custos e despesas elevados, que operam com baixas margens e, conseqüentemente, ineficientes em termos operacionais.

Para Gonçalves, Pessoa e Moreira (2007) são vários os fatores que contribuem para em conjunto ou em separado explicam a sua elevada taxa de mortalidade em anos iniciais. Segundo esses autores, os fatores externos seriam: legislação específica e tributação; condições econômicas e de exportação; e o mercado (ambiente concorrencial). Enquanto os fatores internos seriam: organizacionais (planejamento e acesso / adaptação ao mercado); humanos (capacitação gerencial); tecnológicos (acesso a tecnologia); e financeiros (capital e acesso ao capital).

Portanto pode-se afirmar que os principais aspectos relacionados ao encerramento precoce das pequenas empresas são: *i)* corpo administrativo e colaborativo não qualificado; *ii)* não utilização de ferramentas administrativas; *iii)* ausência de modelos de gestão; *iv)* baixa conteúdo tecnológica; *v)* falta de integração entre os departamentos da empresa e *vi)* gargalos quanto ao fluxo de informação e mercadorias, bem como mudanças das regulamentações de mercado.

## 2.2. VAREJO

O comércio tem como pressuposto fundamental viabilização de intercambio de mercadorias, onde tem como objetivo a satisfação de necessidades. No início das atividades comerciais no Brasil, no século XVI a satisfação das necessidades entre indígenas e

portugueses se dava através de escambo, que desde então, foram se desenvolvendo para além das trocas de produtos e passaram a ter como meio facilitador o dinheiro, em um primeiro momento em espécie e posteriormente com o desenvolvimento do sistema financeiro cheques e cartões. Nesse sentido, o comércio evoluiu e viabilizou o surgimento e a configuração dos mercados em sua configuração.

Mesmo com os avanços supracitados, o que não se modificou foi a necessidade.

Os mercados para Pacagnan e Rampazo (2008) são o resultado do exercício das operações de trocas e são compostos por oferta e demanda, ou seja, encontramos, de um lado, um público-alvo que demanda algo, de outro, aqueles que se dispõem, através de uma oferta de valor, a atender essa necessidade.

Para Kotler (2001) integrando as estruturas do mercado entre a oferta e a demanda encontra-se organizações que facilitam a realização das trocas. A relação de troca envolve transação de informações, produtos e valores que podem ser potencializados através do exercício da atividade de intermediadores.

Ainda de acordo com Kotler (2001, p.47):

[...] os intermediários do marketing ajudam a companhia a promover, vender e distribuir seus bens aos compradores finais. Incluem revendedores, firmas de distribuição física, agências de serviços de marketing e intermediários financeiros.

No processo de integração entre a oferta e a demanda para a supressão da necessidade, um dos intermediários de maior destaque é o varejo, organização que adquire produtos da indústria e ofertam esses produtos a um determinado público-alvo.

Henry Richter (1954, p.53) define varejo como “processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final”

Para Parente (2000, p. 22), “varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final.”

Para Kotler (2001) o varejo engloba atividades relacionadas à venda direta de produtos e serviços aos consumidores finais, para uso pessoal, não relacionada a negócios. Qualquer empresa que forneça um produto ou serviço para o consumidor final está praticando varejo. A venda pode ser realizada de forma pessoal, por correio, por telefone, por máquinas ou internet, em uma loja, na rua ou na casa do consumidor.

No que se refere as principais funções do varejo com o respectiva definição e os tipos e características de varejo com loja podem ser constatados respectivamente nos quadro 2 e 3 a seguir:

**QUADRO 2 – PRINCIPAIS FUNÇÕES DE UM INTERMEDIÁRIO**

Vendas	Promover o produto junto a clientes potenciais.
Compras	Comprar uma variedade de produtos de vários vendedores, principalmente para revenda.
Seleção	Fazer sortimentos de produtos, geralmente inter – relacionados, para os clientes potenciais.
Financiamento	Oferecer crédito a clientes para facilitar a transação, e financiar recursos aos vendedores para ajudá-los a financiar seus negócios.
Armazenamento	Proteger o produto e manter estoques para oferecer melhores serviços ao consumidor.
Distribuição	Comprar em grande quantidade e dividi-la em quantidades desejadas pelos clientes.
Controle de qualidade	Avaliar a qualidade dos produtos e ajudar em seu melhoramento.
Transporte	Movimentação física do produto ao consumidor;
Informações de marketing	Prestam informações aos fabricantes sobre condições de mercado.
Riscos	Absorver riscos do negócio, como manutenção de estoques, obsolescência de produtos.

Fonte: Las Casas e Garcia (2007, p. 24)

**QUADRO 3 – TIPOS E CARACTERÍSTICAS DE VAREJO COM LOJA.**

<b>Tipo</b>	<b>Características</b>	<b>Exemplos</b>
Lojas especializadas	Formadas por varejistas do tipo independente que oferecem, aos consumidores, uma linha única. Operam com um número limitado de categorias de produtos.	World Tennis, Habib's, Livraria Cultura, Kalunga
Lojas de departamento	As lojas de departamento são de grande porte, apresenta grande variedade de produtos, como ferramentas, eletrodomésticos, confecções, cama, mesa, roupas masculinas e femininas. Pode-se dizer que se trata de várias lojas especializadas, departamentalizadas.	Fast, Extra-Eleto, C&A, Renner e Pernambucanas
Lojas em Cadeia	Define-se como um grupo de quatro ou mais lojas que operam no mesmo tipo de negócios. A economia em escala para compras é a vantagem dessa categoria. Supermercado e lojas de departamentos podem ser citados como exemplos.	Pão de Açúcar e Renner
Lojas Independentes	Caracteriza-se pela simplicidade administrativa e freqüentemente pelo atendimento personalizado aos clientes, devido ao contato mais direto entre proprietários ou gerentes com clientes.	Todas as pequenas, médias e mesmo grandes lojas sem pertencer a redes e sem imagem forte no segmento
Cooperativas	Agrupamentos de varejistas independentes, cada um opera sua loja, mas tomam certas decisões em conjunto, como compras e promoções.	Farmacem e Coopercitrus
Supermercados	Estabelecimentos estruturados em departamentos, com estoque.	Comprebem e Futurama,

Hipermercado	A junção em um único espaço físico de lojas de descontos e supermercado, onde são oferecidos produtos alimentícios e não-alimentícios, geralmente com preços menores dos que são oferecidos no varejo devido à grande condição de negociação de compras por parte dessas lojas.	Extra, Carrefour e Wal-Mart
Lojas de Desconto	Linha variada de produtos, exemplo: alimentício, de vestuário, brinquedo. Característica dessas lojas são os preços baixos, oferecendo sempre marcas nacionais tradicionais.	Sam's Club
Armazéns/ Mercearias	Lojas que oferecem uma linha básica de produtos de mercearia, frios e laticínios, instalações quase sempre na periferia.	Pequenos pontos-de-venda em periferia sem nomes representativos
Lojas de Variedades	Lojas varejistas que trabalham com diversidade muito grande de mercadorias populares de baixos valores. Os produtos oferecidos; papelaria, acessórios femininos, brinquedos, utilidades domésticas.	Armarinhos Fernando e Lojas Americanas
Ponta de estoque/ Outlet/lojas de fábrica	Varejistas que oferecem preço baixo para produtos fora de estação ou com pequenos defeitos, geralmente são operadas pelos próprios fabricantes	TNG e Adidas
Lojas de Conveniência	Lojas que oferecem produtos alimentícios e artigos de primeira necessidade. Preços mais elevados do que os praticados pelos supermercados. Esse tipo de varejista oferece aos consumidores conveniência de localização e horário, geralmente instalados em postos de combustíveis.	Am-Pm, Br-Mania e Star Mart
Lojas de preço Único	Varejistas que oferecem mercadorias para o lar, presentes e brinquedos, por preços baixos, comum a todos.	Lojas de R\$ 1,99

Fonte: Las Casas (2004).

### 2.3. SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

A execução das decisões tomadas nas conferências das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento Sustentável tem como maiores responsáveis tanto as nações signatárias dos acordos firmados quanto as empresas, na medida em que essas organizações têm um papel central no presente modo de produção.

Para Oliveira *et al.* (2006) teóricos como Adam Smith, Milton Friedman, Peter Drucker, dentre outros, consideram que a missão principal da empresa é de realizar o maior lucro possível, contanto que isto se dê em conformidade com as regras de convívio estabelecidas pela sociedade. Entendem que a empresa não tem obrigação social e ambiental a não ser a de dar o máximo de lucro para seus proprietários.

A afirmação supracitada pode ser ratificada pela tabela 4, onde sintetiza a evolução do pensamento da sustentabilidade empresarial nas organizações. Observa-se claramente a postura inadequada das empresas ante as questões sociais. A mudança da postura das mesmas esta relacionada ao avanço do debate e do conceito de desenvolvimento sustentável iniciado em 1972 e consolidado em na ECO 92 e ainda em construção.

#### QUADRO 4 – EVOLUÇÃO DA POSTURA EMPRESARIAL SOBRE A QUESTÃO AMBIENTAL

Período	Característica	Postura Empresarial Básica	
Décadas de 60 e 70	Alienação	Baseada em artificios	A empresa está sempre buscando lugares onde pode poluir sem ser incomodada.
		Baseada em respostas	A empresa responde aos incidentes conforme é informada ou multada.
Década de 80 e início dos anos 90	Gestão ambiental passiva	Baseada em conformidade	A empresa está atenta aos requisitos exigidos por lei. Controla os riscos e a questão ambiental é um custo planejado.
		Gestão ambiental	A empresa gerencia suas questões ambientais integrando-as à administração global. Identifica os aspectos e impactos de suas atividades e desenvolve políticas, objetivos e metas. A gestão ambiental é tida como investimento para reduzir custos de produção.
A partir da década de 90	Gestão ambiental pró ativa	Prevenção de poluição	Todas as atividades da empresa apresentam preocupação com o ambiente e procuram sempre reduzir os possíveis impactos. A gestão ambiental é considerada investimento e vantagem competitiva.
		Desenvolvimento sustentável	A empresa não considera apenas o impacto ambiental, mas inclui também o social e econômico de suas atividades. As questões ambientais são vistas como responsabilidade social, ética e moral.

Adaptado de Harrington e Knight (2001) e Ashley (2002)

De acordo com o Business for Social Responsibility, não existe uma definição única para sustentabilidade empresarial, também conhecida como responsabilidade social corporativa, refere-se a decisões de negócios tomadas com base em valores éticos que incorporam as dimensões legais, o respeito pelas pessoas, pelas comunidades e pelo meio ambiente (MACHADO FILHO; ZYLBERSZTAJN, 2004).

O Instituto Ethos (2003, p. 36) define como principal característica da responsabilidade social corporativa:

[...] a coerência ética nas práticas e relações com seus diversos públicos, contribuindo para o desenvolvimento contínuo das pessoas, das comunidades e dos relacionamentos entre si e com o meio ambiente. Ao adicionar às suas competências básicas a conduta ética e socialmente responsável, as empresas conquistam o respeito das pessoas e das comunidades atingidas por suas atividades, o engajamento de seus colaboradores e a preferência dos consumidores.

Logo, a prática da sustentabilidade empresarial é de fundamental importância para a criação e conseqüente sustentação de vantagem competitiva, pois consegue obter a preferência dos consumidores, de acordo com Porter (1985, p.3)

Vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa é capaz de criar para seus compradores, valor este que excede o custo da empresa em criá-lo. Valor é o que os compradores estão dispostos a pagar, e valor superior provém da oferta de preços inferiores aos dos concorrentes para benefícios equivalentes ou o fornecimento de benefícios únicos que mais do que compensam um preço superior.

A imposição de padrões ambientais adequados pode estimular as empresas a adotarem inovações que reduzem os custos totais de um produto ou aumentam seu valor, melhorando a sua competitividade. Ou seja, além das melhorias ambientais, as regulamentações ambientais também reforçariam as condições de competitividade empresarial (YOUNG; LUTOSA, 2001). Estas inovações podem eliminar desperdícios ou viabilizar economicamente um subproduto considerado rejeito industrial, aumentando assim a produtividade e reduzindo custos. Desta forma, a hipótese de Porter propõe que, numa perspectiva dinâmica e de longo prazo, as medidas comerciais com finalidade de preservação ambiental podem aumentar a competitividade das empresas.

O posicionamento da empresa permite alcançar objetivos sociais ao reduzir o distanciamento entre a empresa e seus stakeholders, havendo assim um impacto positivo na performance social corporativa. Além disso, “a estratégia social deve criar vantagem competitiva ao desenvolver capacidades únicas que tenham um impacto positivo na lucratividade da empresa” (HUSTED, ALLEN, 2001, p. 29)

Para edificação de processos sustentáveis na gestão empresarial que possam servir de base para edificação e consolidação de vantagem competitiva, a utilização de indicadores de sustentabilidade que são uma ferramenta essencial para garantir a transparência e manifestar o compromisso das organizações face à responsabilidade social e preservação ambiental.

Estes indicadores têm a função de facilitar a apresentação de informações sobre os impactos causados pela organização de forma a propiciar comparabilidade entre relatórios e organizações, além de permitir **acompanhar o alcance das metas, identificarem avanços e corrigir problemas.**

Sendo assim, de acordo com Strobel (2005) para que um indicador atenda a seu propósito, deve ser transparente, completo, relevante, preciso, neutro, comparável e auditável. O quadro abaixo sintetiza as principais sub dimensões dos indicadores econômicos, sociais e ambientais da sustentabilidade.

**QUADRO 5 - PRINCIPAIS INDICADORES DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL**

Indicadores Ambientais	Indicadores Econômicos	Indicadores Sociais
Água; Atendimento à legislação; Energia; Biodiversidade; Impactos ambientais; Produtos ecologicamente corretos; Reciclagem; Tecnologias limpas; Tratamento de efluentes.	Custo; Exportação; Estratégias de negócios; Faturamento; Folha de pagamento; Investimento; Lucro; Mercado; Qualidade; Receita; Tributos; Vantagem competitiva.	Compromisso com o Desenvolvimento dos recursos humanos; Direitos humanos; Diversidade; Práticas trabalhistas; Responsabilidade social; Segurança; Saúde; Sociedade; Suporte no crescimento da comunidade; Treinamento.

Fonte: Araujo e Mendonça (2006)

Através da análise dos indicadores de sustentabilidade, as empresas podem “medir” seu nível de sustentabilidade, possibilitando assim desenvolver as melhores práticas na busca do desenvolvimento sustentável e conseqüentemente criar valor a todos os seus stakeholders: colaboradores; fornecedores; acionistas; sociedade; comunidade; governo e clientes.

## 2.4. INOVAÇÃO

A exigência de organizações empresariais mais competitivas é uma realidade cada vez maior com o aprofundamento da globalização e com a revolução nos meios de transporte e comunicação. Ante esse cenário fez-se necessário que as empresas buscassem se adaptar à concorrência global, buscando o desenvolvimento de modo a garantir sua sobrevivência e liderança no mercado. Frente ao presente cenário, a inovação é tida como um fator chave na definição de melhores níveis de produtividade, qualidade, preço e flexibilidade por parte das organizações.

Schumpeter<sup>1</sup> (2004 apud SBARAINI, 2013), um dos primeiros autores a desenvolver o conceito de inovação, a define: a) Introdução de um novo bem, cujos consumidores ainda não estejam familiarizados, introdução de um novo método de produção, e que tenha sido gerado a partir de uma nova descoberta científica, ou um novo método de tratar comercialmente commodity; b) Abertura de um novo mercado, em que uma área específica da indústria, ainda não tenha penetrado, independentemente do mercado já existir; c) A conquista de uma nova fonte de suprimento de matéria prima, parcialmente manufaturados; d) O aparecimento de uma nova estrutura organizacional em um setor.

<sup>1</sup> SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. New Jersey, Brunswick, 2004.p. 19.

De acordo com a Lei 10.973, conhecida como a Lei do Bem (BRASIL, 2004) em seu artigo segundo define inovação como “introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resultem novos produtos, processos ou serviços.”

Para o Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (2009) inovação é concepção de novo produto ou processo de produção, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado.

Para o Manual de Oslo, inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, nas organizações do local de trabalho ou nas relações externas (ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO OPERATION AND DEVELOPMENT, 1997). No que se refere aos tipos de inovação, ainda de acordo para o Manual de Oslo, tem-se uma das definições mais bem aceitas, conforme quadro 6 a seguir:

#### QUADRO 6 - DEFINIÇÕES DOS TIPOS DE INOVAÇÃO

Inovação de produto	Introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que se concerne as suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso de outras características funcionais.
Inovação de processo	É a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.
Inovação de marketing	É a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.
Inovação organizacional	É a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização de seu local de trabalho ou em suas relações internas.

Fonte: OCDE (1997)

Além disso, pode-se classificar a inovação pelo seu grau de intensidade, podendo ser incremental ou radical. No que refere a inovação radical, Passos (2003) afirma que está baseada no desenvolvimento e introdução de novos produtos ou processos, que antes não existiam no mercado, o que resulta em redução de custos e aumento da qualidade, sendo capaz de alterar para sempre o perfil da economia mundial podendo provocar uma ruptura estrutural com o padrão anterior, estabelecendo novas indústrias, novos setores e novos mercados.

Define-se como inovação incremental quando há melhoria no que faz e/ou aperfeiçoamento do modo como se faz que as tornam mais práticos os produtos ou processos já anteriormente existentes ou ainda acrescentando utilidades diferenciadas ou melhoras

evidentes que os tornam mais desejados pelos seus clientes e, portanto mais competitivos, devido ao impacto na eficiência técnica, aumentando a produtividade, possibilitando diferentes aplicações a um produto já existente (PASSOS, 2003).

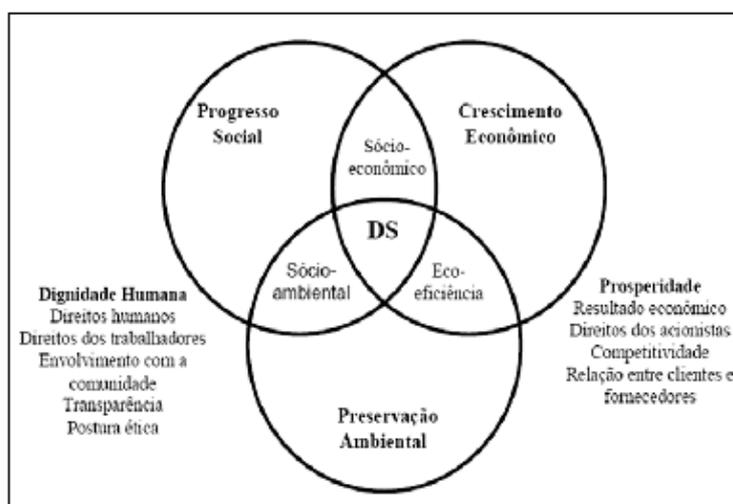
Para o SEBRAE (2009) qualquer tipo de inovação deve forçosamente trazer ganhos para a empresa, como aumento de vendas, rentabilidade, redução de custos, aumento do portfólio de produtos, diversificação de mercado e mais competitividade.

Ante esse cenário, a inovação é uma ferramenta fundamental para edificação e sustentação de vantagem competitiva, Tidd (2001), por sua vez, formula que conceitualmente não é difícil estabelecer a relação entre a inovação e a competitividade, e por consequência, o desempenho das empresas. A forma como a inovação afeta a posição competitiva de uma empresa varia de acordo com a profundidade da inovação, permitindo à empresa inovadora desde a simples criação de uma nova relação custo–benefício para seu produto até o estabelecimento de um novo padrão de competição que modifique o modelo vigente antes da inovação.

## 2.5. INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL

O conceito de inovação elaborado por Schumpeter (1988), ganha uma nova dimensão quando analisado juntamente com a sustentabilidade. O processo inovador necessita de um enfoque sistêmico para se adequar e atingir excelência no desempenho econômico, mas também, ambiental e social. A inovação tem a oportunidade de contemplar amplamente a noção de desenvolvimento sustentável, que pode ser efetuada sob a ótica do triple bottom line, conforme apresentado na figura 1. Tendo em vista os eixos econômico, social e ambiental da sustentabilidade, pode-se estabelecer uma relação sistêmica entre as dimensões, como pode ser observado no quadro a seguir.

**FIGURA 1. AS TRÊS DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (DS)**



Fonte: Kraemer<sup>2</sup> (2003, *apud* ARAUJO, 2006, p. 83)

<sup>2</sup> ARAUJO, G. **O Processo de implantação da sustentabilidade em frigoríficos:** Estudo de caso no Frigorífico Independência. 2006. 169 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócio) - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Campo Grande,

A inovação sustentável é introdução de produtos, processos produtivos, métodos de gestão ou negócios, novos ou significativamente melhorados para a organização e que traz benefícios econômicos, sociais e ambientais, comparados com alternativas pertinentes. Note que não se trata apenas de reduzir impactos negativos, mas de avançar em benefícios líquidos, onde os benefícios esperados devem ser significativos ou não negligenciáveis nas três dimensões da sustentabilidade.

Para Porter e Van Der Linde (1995), padrões ambientais adequadamente desenvolvidos podem catalisar inovações, diminuindo custos e agregando valores, permitindo, portanto, uso mais eficiente dos recursos. Por isso, segundo os autores, esta produtividade de recursos torna as empresas mais competitivas e não menos.

Segundo as definições do IXL Center (instituto de pesquisa e fomento à inovação, com sede nos EUA), inovações sustentáveis são aquelas que criam valor agregado sem comprometer o atendimento às necessidades das gerações futuras.

De acordo com Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009), um longo estudo de iniciativas de sustentabilidade com 30 empresas de grande porte mostra que a sustentabilidade é um rico filão de inovações organizacionais e tecnológicas capazes de gerar tanto receita como lucro.

Para Silva *et al* (2010), esses autores afirmam que empresas inteligentes estão tratando a sustentabilidade como nova fronteira da inovação. Uma melhor análise da relação entre inovação e o desenvolvimento sustentável pode ser efetuada sob a ótica do triple bottom line. Tendo em vista os eixos econômico, social e ambiental da sustentabilidade, pode-se estabelecer uma relação sistêmica entre as dimensões da inovação. Uma análise deste modelo contextualiza as dimensões da inovação no contexto sócioeconômico-ambiental. Evoluindo nesta linha de raciocínio, é possível estabelecer a relação sustentabilidade-inovação.

Uma inovação sustentável é a que permite de acordo com Barbieri (2010) introdução de produtos, processos produtivos, métodos de gestão ou negócios novos ou significativamente melhorados para a organização e que traz benefícios econômicos, sociais e ambientais, comparados com alternativas pertinentes.

Os esforços para esse tipo de inovação procuram compreender as diversas partes interessadas, não só seus clientes e fornecedores. Assim sendo, as empresas com inovações sustentáveis estão atentas aos interesses de *stakeholders* como a comunidade local e grupos ativistas que lidam com causas como ambientalismo, igualdade de gêneros, trabalho infantil, direitos dos animais e assim por diante. (SILVA *et al*, 2010)

Porém inovar seguindo as três dimensões da sustentabilidade ainda não é a regra, segundo Barbieri *et al*. (2010) a inclusão das dimensões sociais e ambientais requer novos instrumentos e modelos de gestão, que só recentemente começaram a ser desenvolvidos com

---

2006. Disponível em:

<<http://repositorio.cbc.ufms.br:8080/jspui/bitstream/123456789/877/1/Geraldo%20Carneiro%20de%20Ara%20C3%BAjo.pdf>>.

Acesso em: 15 jan. 2015.

mais intensidade. Isso não é tarefa só das empresas que pretendem inovar. As instituições de ensino e pesquisa, os órgãos governamentais, as instituições de normalização, as organizações da sociedade civil, ou seja, o sistema nacional de inovação também tem um papel relevante nessa problemática.

Portanto, para que a sustentabilidade se incorpore efetivamente no desenvolvimento de inovações, é fundamental que o sistema nacional de inovação esteja mobilizado para tanto, devendo contribuir juntamente com as organizações empresariais para consecução dessa proposta.

### 3. A DIMENSÃO SUSTENTABILIDADE DA INOVAÇÃO NOS PEQUENOS VAREJOS

O conceito de inovação sustentável pode ser aplicado a diversas atividades e setores da economia.

Desse modo, o varejo sustentável ou socialmente responsável consiste na atividade varejista que procura manter um relacionamento com todos os seus *stakeholders* considerando seus interesses (PARENTE, 2004).

No entanto, devido à maior interação com os consumidores finais, as ações estratégicas dos varejistas são fortemente influenciadas por essa proximidade com seus clientes. Enquanto que, no setor industrial, os esforços de inovação tendem a ser intermediados por centros de Pesquisa e Desenvolvimento, os quais produzem inovações estruturais nos produtos, nas atividades varejistas, as inovações costumam ocorrer com maior frequência e menor profundidade, sem esse intermédio dos centros específicos voltados à geração de inovação (MELO, OLIVEIRA e COELHO, 2012). Conforme visto a seguir, o a tabela 7 consiste em um breve resumo comparativo entre as características principais observadas nas inovações nas atividades varejistas e no setor industrial. (BASTOS *et al*,2014)

**QUADRO 7 - INOVAÇÕES NO VAREJO E NA INDÚSTRIA**

<b>Inovação no varejo</b>	<b>Inovação na indústria</b>
Foco em melhoramentos diários (incrementais)	Foco em mudanças de longo prazo (radicais)
Busca por mudanças de curto prazo	Busca por mudanças de longo prazo
Reduções de custo	Aumento de produtividade/desempenho
Aumento de vendas	Novas tecnologias
Inovações em aspectos de menor risco	Inovação como investimento para a prosperidade da organização
Caráter informal	Estrutura de Pesquisa & Desenvolvimento

Fonte: Melo, Oliveira e Coelho, 2012.

As inovações no varejo acontecem com regularidade mediante melhoramentos incrementais nas operações, os quais são alcançados com reduções de custos e aumentos na eficiência dos processos de logística. Ademais, também são representativas as inovações de *marketing*, como a criação de produtos, marcas, formatos e soluções estratégicas referentes à

segmentação, posicionamento, relacionamento, entre outros aspectos (MELO, OLIVEIRA e COELHO, 2012).

Para Bastos *et al* (2014) conjugando os conceitos apresentados, é possível considerar que uma inovação de varejo sustentável represente uma implementação de um produto (bem ou serviço), um processo, um método de *marketing* ou um novo método organizacional novo ou significativamente melhorado nas atividades varejistas, de modo que traga benefícios econômicos, sociais e ambientais, comparados com alternativas pertinentes, considerando os interesses das partes interessadas.

Sendo assim, os pequenos varejistas, através de inovação em produtos, processo, marketing e organizacional em consonância com o tripe da sustentabilidade: econômico, social e ambiental, através de ações unilaterais ou com outras instituições verticalmente ou horizontalmente podem gerar valor para os clientes, cada vez mais sensíveis às temáticas da sustentabilidade e a importância de sua participação como consumidor na construção desse processo. Nesse sentido, os pequenos varejistas, como os grandes, podem gerar valor para esses clientes, construindo e sustentando para si vantagens competitivas.

Através de ações norteadas pelos indicadores de sustentabilidade empresarial como: utilização racional da água e energia, através de modelos de gestão ou novas tecnologias; atendimento à legislação ambiental, do trabalho, do consumidor, empresarial e civil; venda de produtos ambientalmente corretos através de certificação ISO 14000; práticas de reciclagem; logística reversa em parceria com seus fornecedores, sobretudo com as empresas âncoras da cadeia de suprimentos; tratamento de efluentes da atividade varejista.

Como também o compromisso com o desenvolvimento dos recursos humanos da organização e dos fornecedores; respeito aos direitos humanos e à diversidade; práticas trabalhistas em consonância com a consolidação das leis trabalhistas (CLT); responsabilidade social para tanto com a comunidade quanto a sociedade; promoção e manutenção da segurança no trabalho para seus colaboradores quanto trabalhadores ligados aos seus fornecedores e a construção e manutenção de um ambiente salubre para todos os seus stakeholders.

Mesmo com todas as dificuldades encontradas pelos pequenos varejistas ante a concorrência, sobretudo dos hipermercados, as práticas supracitadas são imperativas para sua permanência e crescimento no setor.

A construção de uma real vantagem competitiva baseada na inovação em sustentabilidade pressupõe um esforço gerencial substancial, como também alianças com brokers, universidades, serviços de apoio a micro e pequena empresa e as atividades varejistas, com o propósito de superar as inerentes limitações da pequena empresa.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pequenas empresas são de fundamental importância para o desenvolvimento econômico, social e a promoção da sustentabilidade no Brasil, além disso, dado sua potencialidade de crescimento, porém a intensiva concorrência devido a integração dos mercados, a necessidade de implementação e desenvolvimento de projetos inovação, seja para a própria empresa, mercado que atua ou para o mundo é de importância crítica para manutenção de seu crescimento através da criação e sustentação de vantagem competitiva.

Porém, a aceleração do processo de globalização, a concorrência entre as empresas se dá em escala mundial, sendo as pequenas empresas mais suscetíveis a essa nova realidade. Além disso, o agravamento das questões sociais e ambientais em escala mundial: as emissões globais anuais de dióxido de carbono crescente; todas as espécies de peixes estão sobre-exploradas, perda anual de cerca de 5,2 milhões de hectares de cobertura florestal por ano e ampliação da pobreza em escala mundial.

Todavia, pode se constatar através do trabalho de que o varejo, considerado inovador na dimensão sustentabilidade possui uma gestão empresarial mais eficiente, integrada e de rápida resposta seja as suas próprias fraquezas e as ameaças econômicas, políticas, sociais, legais e tecnológicas do mercado.

Sendo assim, essas empresas são mais essas propensas em atuar de maneira sustentável nos mercados globalizados através de vantagens competitivas capazes de agregar valor aos seus respectivos clientes.

A inovação sustentável se apresenta como um instrumento diferenciado para fazer frente ao presente cenário, pois, auxilia as organizações no processo de construção e consolidação de vantagem competitiva ao mesmo tempo contribui para a promoção social da comunidade onde atua e preserva o mesmo ambiente, no somente em sua área de atuação, mas também em toda cadeia produtiva onde esta inserida.

No que se refere a sustentabilidade auxilia as empresas a desenvolver: o pensamento sistêmico; preservação dos recursos naturais; exploração sustentável das matérias primas; cultura de inovação; constância de propósitos; visão de futuro; geração de valor e desenvolvimento de parcerias de maneira a melhor planejar, executar e controlar suas atividades estratégicas, táticas e operacionais em toda a cadeia produtiva de maneira a salvaguardar sua eficiência e eficácia , sobretudo nos pontos mais críticos da organização.

Portanto respondendo a pergunta norteadora deste artigo: Como a inovação em sustentabilidade auxilia o varejo de pequeno porte na criação e sustentação de vantagem competitiva?

Padrões estratégicos, táticos e operacionais adequados a dimensão ambiental, econômica e social da sustentabilidade podem diminuir custos a empresa e agregar valor a todos os seus stakeholders (colaboradores, fornecedores, clientes, acionistas, comunidade,

sociedade e governo) permitindo, portanto, uso mais eficiente dos recursos, onde essa produtividade de recursos torna as empresas mais competitivas em consonância aos inerentes desafios ambientais do século XXI.

Como proposição para pesquisas futuras sugere-se uma abordagem quantitativa da dimensão da sustentabilidade da inovação, com base nos indicadores e como esta também auxilia na construção e sustentação da vantagem competitiva.

Em suma, a inovação sustentável, sobretudo na dimensão ambiental cumpre com o seu papel no processo de inovação nas empresas de pequeno porte, as fortalecendo para enfrentar os desafios da globalização no século XXI.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, G.C., MORAIS, W.A.C., MENDONÇA, P.S.M.M. **O processo de adequação as normas internacionalmente reconhecidas em relação à sustentabilidade.** In: Anais do Simpósio de administração da produção, logística e operações internacionais, nº 9, São Paulo, 2006. São Paulo: FGV-EAESP.

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios.** Saraiva: São Paulo, 2002.

BARBIERI, J.C.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F.C.; VASCONCELOS, I.F.G. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições, **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p.146-154, 2010.

BASTOS, L. T. et al. Inovação de varejo sustentável: e-commerce e comércio justo. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, Edição Especial, v. 7, p. 88-99, 2014.

BRASIL. Lei da Inovação nº. 10.973, de 02 de dezembro de 2004. **Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências.** Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Brasília, DF. Acesso em: 27 jul. 2013.

BRUNDTLAND, G. H. **Nosso futuro comum:** comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CHER, R. **A gerência das pequenas e médias empresas.** São Paulo: Maltese, 1990.

CONFERENCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. **Do Rio à Rio +20.** Disponível em: <<http://www.onu.org.br/rio20/tema/rio20/>> Acesso em: 10 jan. 2014.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial.** 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

FRANCO, H. **Contabilidade industrial.** 9ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

FUNDO NACIONAL DA QUALIDADE. Modelo de Excelência de Gestão. Disponível em:<<http://www.fnq.org.br/avalie-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>>.Acesso em: 27 ago. 2013.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, G. M. S.; PESSOA, E.; MOREIRA, M. F. Causas de falências de micro e pequenas empresas nos primeiros anos de atividade: um estudo exploratório. *In: Encontro anual da associação de curso de graduação em administração.* 18, 2007, Cuiabá –MT. Anais Eletrônicos. Rio de Janeiro: ANGRAD, 2007 (CD-ROM).

HARRINGTON, H. J.; KNIGHT, A. **A implementação da ISO 14000: como atualizar o sistema de gestão ambiental com eficácia.** São Paulo: Atlas, 2001.

HUSTED, B.W., ALLEN, D.B. Toward a Model of Corporate Social Strategy Formulation. **Academy of Management**, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil.** Rio de Janeiro, 2003.

- INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Responsabilidade social:** a contribuição das universidades. São Paulo: Petrópolis, 2003.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KRAEMA, M. R. **Análise dos indicadores de desenvolvimento sustentável no Brasil usando a ferramenta painel de sustentabilidade**. 2008. 97f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2008.
- LAKATOS, E.M., MARCONI, M.A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAS CASAS, A. L. **Uma Nova Marca**. **Revista de Negócios**, v. 1, p. 21-24, 2004.
- LAS CASAS, A. L.; GARCIA, T. M. **Estratégias de Marketing para Varejo: Inovações e Diferenciações Estratégicas que Fazem a Diferença no Marketing de Varejo**. São Paulo: Novatec, 2007.
- LAZZARINI, S.G. **Estudos de Caso para Fins de Pesquisa: Aplicabilidade e Limitações do Método**. In: FARINA *et al.* (Coord). **Estudos de Caso em Agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997. p. 9-23.
- MACHADO FILHO, C.A.P., ZYLBERSZTAJN, D. A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações. **RAUSP**, 2004, vol.39, n.3, p.242-254.
- MELO, P.; OLIVEIRA, M.; COELHO, D. Inovação no Varejo. In: **Manual de Varejo no Brasil**, Orgs.: ANGELO, C.; NIELSEN, F.; FOUTO, N. São Paulo: Saint Paul Editora, 2012.
- NIDUMOLU, R.; PRAHALAD; C.K.; RANGASWAMI, M.R. Why sustainability is now the key driver of innovation. **Harvard Business Review**. n. 87, v. 9, p. 25-34, 2009.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 21ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, C.O.M.; OLIVEIRA, B.C.O.; DAHER, W.M.; RIBEIRO, M.S. Análise Segundo o Modelo de Hopkins das Ações de Responsabilidade Social Empresarial Evidenciadas nas Demonstrações Contábeis e Balanços Sociais: O Caso das Distribuidoras de Energia do Grupo Brasileiro Neoenergia. **Brazilian Business Review**, 2006, vol. 3, n. 1, p. 32-45.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO OPERATION AND DEVELOPMENT. **The Oslo Manual: The Measurement of Scientific and Technical Activities**. Paris: OECD; 1997.
- PACAGNAN, M. N.; RAMPAZO, A.V. Competitividade no Varejo: Desafios da Colaboração entre os Pequenos Empresários, **Revista da Micro e Pequena Empresa**, n.2, v.1, p. 3- 18, 2008.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PARENTE, J. **Responsabilidade social no varejo: conceitos, estratégias e casos no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- PASSOS, C.A.K. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- PORTER, M.E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press Collier Macmillan, 1985.
- PORTER, M.E.; VAN DER LINDE, C. Green and Competitive: Ending the Stalemate, **Harvard Business Review**, 1995, vol.73, n. 5, p. 120-134.
- RICHERT, H. G. **Retailing: principles and practices**. New York: McGraw-Hill, 1954.
- SBARAINI, J. **Inovação em Processos: Propostas de como gerar um funil adequado para projetos de inovação em processos**. Campo Limpo Paulista: FACAMP, 2013.
- SCHUMPETER, J. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA. **O que é Inovação**. Disponível em: <<http://www.facadiferente.sebrae.com.br/2009/03/11/o-que-e-inovacao/>>. Acesso em: 27 jul. 2013.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Taxa de Sobrevivência de Empresas no Brasil**. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)>. Acesso em: 27 jul. 2013.
- SILVA, C. E. L. et al. Inovação sustentável: Uma revisão bibliográfica. In: VI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELENCIA EM GESTÃO, 6., 2010, Niterói. **Artigo Completo...**, Niterói: Excelencia em Gestão, 2010. p. 1-22.

SOLOMON, S. **A grande importância da pequena empresa:** A pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo. Rio de Janeiro: Editorial Nórdica, 1986.

STROBEL, J. S. **Modelo para mensuração da sustentabilidade corporativa através de indicadores.** 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia Ambiental) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

YOUNG, C.E.F.; LUSTOSA, M.C.J. Meio Ambiente e competitividade na indústria brasileira. **Revista de Economia Contemporânea**, 2001, v. 5, p. 231 - 259.