

## COMPORTAMENTO DA INOVAÇÃO ORIENTADA À SUSTENTABILIDADE EM CRISES IMPREVISÍVEIS

### BEHAVIOR OF SUSTAINABILITY-ORIENTED INNOVATION IN UNPREDICTABLE CRISES

**Renato Francisco Habas**

Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNOCHAPECÓ  
Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração  
<http://orcid.org/0000-0002-0751-5526>

**Vaine Maria Folle Mattiello**

Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNOCHAPECÓ  
Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração  
<http://orcid.org/0000-0003-4350-2943>

**Sady Mazzioni**

Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNOCHAPECÓ  
Professor Doutor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da  
Universidade Comunitária da Região de Chapecó – UNOCHAPECÓ  
<http://orcid.org/0000-0003-8976-6699>

**Cristian Baú Dal Magro**

Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNOCHAPECÓ  
Professor Doutor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da  
Universidade Comunitária da Região de Chapecó – UNOCHAPECÓ  
<http://orcid.org/0000-0002-7609-5806>

#### Resumo

O objetivo do estudo consistiu em analisar os aspectos da inovação orientada à sustentabilidade no enfrentamento de crises imprevisíveis. Para tal, realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, por meio de visita (observação) e entrevista não estruturada com o principal gestor da empresa. A escolha da empresa estudada decorre do fato de ser referência em sua região de abrangência, com várias premiações nos aspectos da sustentabilidade. Os resultados revelam, por meio dos relatos, que a preocupação com as questões voltadas à sustentabilidade, a produção consciente, a busca pela inovação e o aperfeiçoamento constante, são itens considerados padrões em sua gestão, possuindo controle e eficiência na superação de crises imprevisíveis como a enfrentada no ano de 2020. Nas questões ambientais, a empresa é ativa e orgulha-se de pensar verde em todos os processos de produção. Constata-se que a empresa que possui estratégias alinhadas ao negócio e uma visão de futuro, possui maior capacidade de adaptação e superação em momentos de crises imprevisíveis. Os aspectos da

70

sustentabilidade orientada para a inovação, fornecem direção que contribuem para a evolução da empresa e sua permanência.

**Palavras-chave:** COVID-19; Teoria da Contingência; Sustentabilidade; Inovação.

### **Abstract**

The aim of the study was to analyze aspects of innovation oriented to sustainability in coping with unpredictable crises. To this end, descriptive research was carried out, with a qualitative approach, through visits (observation) and unstructured interviews with the main manager of the company. The choice of the company studied is due to the fact that it is a reference in its region of coverage, with several awards in the aspects of sustainability. The results reveal, through the reports, that the concern with issues related to sustainability, conscious production, the search for innovation and constant improvement, are items considered standards in its management, having control and efficiency in overcoming unpredictable crises such as the one faced in the year 2020. In environmental issues, the company is active and prides itself on thinking green in all production processes. It appears that the company that has strategies aligned with the business and a vision of the future, has greater capacity to adapt and overcome in times of unpredictable crises. Aspects of innovation-oriented sustainability provide direction that contribute to the evolution of the company and its permanence.

**Keywords:** COVID-19; Contingency Theory; Sustainability; Innovation.

**Recebimento:** 07/05/2021 – **Aprovação:** 27/10/2021

## **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente, a humanidade vive em um contexto de elevadas incertezas e instabilidades, em que forças de manutenção, de adaptação e transformação operam simultaneamente e pressionam as empresas a lidar com elas, seja de maneira integrada e simultânea ou fragmentada e pontual (MONZONI; CARVALHO, 2020). Dessa forma, decisões críticas envolvem troca de valores difíceis e grandes mudanças. Esses fatores levam a organização a uma gestão de tomar decisão para lidar com as consequentes ameaças ambientais na presença de tempo restrito, para minimizar perdas para o pior cenário (COCCIA, 2020).

Nessa perspectiva, as crises nas organizações podem ser decorrentes de fatores endógenos e exógenos que desencadeiam em um processo de decisões críticas de sobrevivência e ou adaptação das próprias organizações em novos contextos (COCCIA, 2020). O ponto principal para uma gestão adequada diante de uma crise é desenvolver estratégias que minimizem as perdas econômicas e aumentem a resiliência (ALVES *al.*, 2020).

Convém destacar que a crise gerada pela Covid-19 expõe as diferenças na preparação das empresas para momentos de instabilidades e incertezas. E, assim como o lado humanitário e de saúde da crise, o lado comercial precisa de maneiras de se recuperar e reinventar (RITTER; PEDERSEN, 2020). Em uma crise pandêmica, o período de retorno às normalidades será

assimétrico entre as áreas de atuação da empresa (FERNANDES, 2020) e estará vinculado a muitos fatores (DEVERELL; OLSSON, 2020). Além disso, o impacto da interrupção instantânea do fornecimento de matéria-prima pode afetar principalmente o setor industrial (IVANOV, 2020) e atingir sobremaneira a retomada do consumo, desencadeando uma crise econômica (CHEN; QIAN; WEN, 2020).

Rosati e Faria (2019) ressaltam que a necessidade de novas soluções para enfrentar os desafios globais pode gerar novas oportunidades para as organizações inovarem em suas propostas de valor, alcançar novos segmentos de clientes, colaborar com novos parceiros e desenvolver modelos de negócios novos e sustentáveis.

No que tange aos desafios globais e negócios sustentáveis, o aumento na importância dos desafios sociais, ambientais e econômicos da sustentabilidade vem tornando-se inevitáveis para as empresas se integrarem nesses aspectos com seu foco estratégico, na busca de geração de valor. Isso levou ao surgimento de uma perspectiva de sustentabilidade corporativa, que propõe a sustentabilidade econômica, ambiental e social como caminhos competitivos no mercado onde atua (GHASSIM; BORGERS, 2019).

De acordo com o Sebrae (2012) a inovação e sustentabilidade são os dois pilares para a construção de uma visão empresarial futura, onde a sobrevivência estará ligada à inovação e à sustentabilidade. A inovação para a sustentabilidade é mais dinâmica do que a inovação em si, pois exige flexibilidade das pessoas para dar conta dos inúmeros fatores que estão em jogo. As empresas precisam pensar a longo prazo e progressivamente, cujas soluções futuras terão de sustentar as dimensões ambientais, sociais e econômicas da sustentabilidade.

Adams et al. (2016) defendem que a inovação orientada para a sustentabilidade se relaciona à mudança da filosofia e dos valores organizacionais, assim como de produtos, processos ou práticas que atendam ao propósito de criar e realizar o valor social e ambiental além dos retornos econômicos. Com relação à sustentabilidade, o que podem ser considerados problemas, por meio da inovação podem se tornar oportunidades, devido à criação de novos mercados e/ou produtos mais sustentáveis, ou seja, a inovação pode gerar vantagem competitiva para as organizações por meio da sustentabilidade (SPEZAMIGLIO; GALINA; CALIA, 2016).

A partir dessas constatações, com a conscientização em volta da sustentabilidade, percebe-se que as empresas precisam se apoiar nos três pilares da sustentabilidade, cuidando dos aspectos ambientais, sociais e econômicos, cumprindo com a sua responsabilidade social (GHASSIM; BORGERS, 2019). Do mesmo modo, precisam apoiar-se ao pilar da inovação e buscar diferenciações em seus produtos ou serviços, para se destacar em um mercado competitivo (SEBRAE, 2012).

Entretanto, em uma crise imprevisível, os gestores procuram tomar decisões no menor tempo possível, para soluções rápidas e assertivas (ROSATI; FARIA, 2019; COCCIA, 2020; RITTER; PEDERSEN, 2020). A partir do contexto apresentado, este estudo identifica um subconjunto de conhecimentos sobre os aspectos da sustentabilidade orientada para a inovação, geralmente reconhecidos como boas práticas sustentáveis. O objetivo deste estudo é verificar como uma empresa do setor Elétric, referência em sua região de abrangência, age com os aspectos da sustentabilidade em sua missão e de que forma acontecem os procedimentos internos alinhados às práticas de sustentabilidade orientada para a inovação.

Justifica-se a escolha por ser uma empresa que desenvolve ações essencialmente sustentáveis em sua região e que obteve várias premiações nos três pilares da sustentabilidade. Considerando o contexto de que a sustentabilidade tem sua importância dentro das organizações e auxiliam na redução da poluição e desperdícios, esta pesquisa pode servir como um estímulo para que outras empresas adotem hábitos sustentáveis para melhorar seu desempenho na sociedade relacionada à mudança da filosofia e dos valores organizacionais, assim como de produtos. A inovação, quando orientada para a sustentabilidade, estimula as empresas a aprenderem novas práticas, tendo em vista que possui características interdisciplinares com influência de diferentes áreas como novas tecnologias, mercados, condições ambientais e regulamentações, sendo assim capaz de substituir antigas práticas por novas abordagens (SEEBODE, JEANRENAUD, & BESSANT, 2012).

A relevância do estudo se ancora na importância do tema para a coletividade tendo em vista que a questão ambiental repercute na saúde, na qualidade de vida das pessoas e no equilíbrio da manutenção dos ecossistemas. (BURRITT; HAHN; SCHALTEGGE, 2000; MAY *et al.*, 2018).

No contexto mundial, cada vez mais as empresas estão sendo impulsionadas a adotar modelos mais sustentáveis. Atualmente o sucesso de uma empresa não é mais medido apenas pela sua capacidade produtiva, *market share*, qualidade, inovação ou preço, visto que as questões ambientais e sociais exercem grande impacto na escolha do consumidor. Sob pressão, as organizações adquiriram consciência sustentável e iniciaram um processo de mudança de comportamento, dando início a melhores práticas e, assim, muitas já receberam prêmios, certificações e selos sustentáveis, ganhando credibilidade. (FIGUEIREDO; ABREU; CASAS, 2009)

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem por finalidade apresentar conceitos, finalidades e características sobre a teoria da contingência, gestão de crises e inovação orientada à sustentabilidade.

## 2.1 Teoria da Contingência

Os estudos sobre a Teoria da Contingência foram desenvolvidos com o intuito de destacar que não existe um modelo de estrutura para todas as organizações, contrariando a escola clássica da administração, a qual enfatiza que uma única estrutura organizacional era eficaz para qualquer tipo de empresa, seja de pequeno, médio ou grande porte (DONALDSON, 1999). A Teoria da Contingência surgiu no século passado e seus propulsores foram Woodward (1958), Burns e Stalker (1961) e Lawrence e Lorsch (1967). Esses autores realizaram estudos demonstrando que a performance econômica das empresas era altamente afetada pela estrutura organizacional.

Percebe-se que várias teorias foram desenvolvidas ao longo dos anos, com diferentes contribuições e enfoques. Primeiramente voltadas para as tarefas, com as contribuições da escola científica da administração, seguidas da ênfase na estrutura, nas pessoas, no ambiente e na tecnologia, sendo que todas tiveram sua contribuição para o atual modelo de administração (SILVA, 2005).

Atualmente, sabe-se que não há um modelo único de estrutura organizacional que sirva para todas as empresas. Cada uma busca a melhor maneira de se estruturar, com o intuito de atingir suas metas e seus objetivos (LAWRENCE; LORSCH, 1967).

Na Teoria da Contingência não existe uma melhor maneira de atingir o desempenho organizacional. Em vez disso, é uma função de contingências, que são decorrentes de vários fatores, como tecnologia e ambiente externo. A contingência relacionada à tecnologia se refere ao núcleo técnico da organização e as tarefas executadas nele. A tecnologia é composta por todos os recursos físicos, intelectuais e de conhecimento usados. A contingência relacionada ao ambiente externo pode ser relacionada ao ambiente genérico, como ambiente político, econômico e jurídico ou fornecedor, cliente e concorrente. Dependendo da incerteza e da complexidade do ambiente externo, a organização precisa se autogerenciar para ser capaz de lidar com o bom desempenho (CHAUDHRY, 2020).

Para Vitelli e Liunglund (2017), a Teoria da Contingência considera que certos tipos de organizações só se encaixam em certos ambientes, onde se adaptam à estrutura e estratégia, a fim de alcançar sucesso. A organização precisa encontrar uma abordagem ideal com base em dados internos e fatores externos. A teoria pode ser apresentada como um modelo, com uma

descrição ambiental e uma descrição de estratégia de organização que deve se ajustar ao ambiente descrito.

Sobre as abordagens da contingência, são distinguidas entre abordagens mecanicistas e orgânicas em relação às organizações. Teorias clássicas de gestão com abordagens mecanicistas postulam que existem uma melhor maneira de organizar, em oposição à abordagem de contingência que defende estruturas diferentes dependendo do ambiente. Definindo a diferenciação como a quebra do sistema organizacional em subsistemas e a integração como um processo que atinge unidade entre os subsistemas, as organizações em vários setores precisam adotar o grau certo de diferenciação e integração para ter sucesso (MCADAM; MILLER; MCSORLEY, 2019).

Na relação entre o ambiente externo e a estrutura organizacional, quando uma empresa enfrenta um ambiente estável, a estrutura mecanicista é apontada como mais efetiva, porém, se a organização enfrenta um alto grau de mudança tecnológica e de mercado, a estrutura orgânica torna-se necessária, pois surgem problemas e exigências de ação que não podem ser fragmentados e distribuídos entre especialistas numa hierarquia claramente definida (BURNS; STALKER, 1961).

O ciclo da contingência são: adequação, mudança da contingência, inadequação, adaptação estrutural e nova adequação. A mudança de contingência pode ocorrer por fatores ambientais ou por uma estratégia da empresa, pode-se dizer que a estrutura deve se adequar à estratégia. A adequação significa melhor desempenho para a organização (SCHEFFEL; CUNHA; LIMA, 2012).

Diante do contexto tão incerto como o de 2020, com a chegada da crise do coronavírus, muitas empresas buscam formas de sobreviver. Nesse sentido, uma das ferramentas mais assertivas, é o planejamento na crise com o objetivo de se reposicionar no mercado, competindo com seus concorrentes nos pós crise, definir objetivos e metas para alcançar resultados positivos.

## **2.2 Gestão de Crises**

Gestão de crises é o processo estratégico adotado para minimizar o impacto de um evento disruptivo e inesperado, que ameaça prejudicar o desempenho e a competitividade das empresas. As pequenas empresas podem ser mais vulneráveis a eventos de crise, devido aos níveis mais baixos de preparação, restrições de recursos, posições no mercado e maior dependência de agências governamentais e locais (ALVES et al., 2020).

A crise organizacional pode surgir instantaneamente ou evoluir ao longo do tempo. As crises são difíceis de prever, geram impactos negativos e exigem rapidez e dinâmica para limitar os seus efeitos. A gestão de crises reduz os danos e traz mais rapidez na retomada econômica das operações (SHERMAN; ROBERTO, 2020).

Se a pandemia do Covid-19 foi capaz de suspender o “*modus operandi*” automatizado, a ilusão sobre a imutabilidade das instituições e dos acordos sociais, e até mesmo o preceito neoliberal da austeridade fiscal (SANTOS, 2020; HARVEY, 2020), pode ser também propulsora de uma reflexão crítica profunda sobre as premissas, crenças e valores que regem os negócios. Essa reflexão é central para que alternativas ao modo de produção e consumo exigidos pelo capitalismo possam voltar à arena política, antes que novas crises sanitárias e calamidades insurjam da crise estrutural causada pela inversão da relação entre natureza, sociedade e economia (LIU; ROHR; LI, 2013).

Em um ambiente de crise, as fontes de riscos devem ser tratadas em tempo hábil para que os danos não sejam permanentes para os negócios. A identificação de uma crise para as organizações precisa da avaliação de elementos vitais, tais como: a) o problema deve representar uma ameaça iminente à organização; b) a situação deve envolver um elemento de surpresa ou choque; c) a natureza incerta de um problema complexo colocará pressão sobre as empresas para tomar decisões críticas oportunas e eficazes (COCCIA, 2020).

De acordo com Cvilikas, Kurschus e Arapovas (2015) a realização de uma gestão adequada à crise pode ter um impacto positivo em uma empresa, onde requer respectivas inovações e reestruturações e, quando implementada, pode não apenas trazer a crise sob controle como também removê-la, podendo aumentar a competitividade da empresa.

Alves et al. (2020) complementam que a comunicação oportuna ao nível de gestão é essencial durante as crises. Pequenas empresas com planejamento adequado de crises, sobrevivem e se recuperam melhor dos eventos adversos. Para Cvilikas; Kurschus e Arapovas (2015) um dos principais problemas na área de gestão de crise é a identificação do estado de desempenho da empresa com o objetivo de identificar se estão com um desempenho normal ou em fase de crise. A gestão de crise visa à identificação proativa clara do estágio da crise que se aproxima, porque a identificação precoce é uma necessidade para a sobrevivência da empresa.

As crises podem surgir como uma interação entre forças externas em várias fases. Essas fases incluem a identificação e avaliação das ameaças, determinando estratégias e alocação de recursos para combatê-las. A gestão atua de forma ativa para identificar as lições aprendidas internamente após a crise (SHERMAN; ROBERTO, 2020).

### 2.3 Inovação orientada para a Sustentabilidade

A inovação orientada à sustentabilidade refere-se aos aspectos ambiental e social, que vem despertando a atenção das empresas como uma forma estratégica de obter vantagens competitivas no mercado onde atuam (FAGERBERG, 2018). A preocupação com a sustentabilidade empresarial tem crescido continuamente na agenda dos negócios, à medida que as empresas buscam aproximar os problemas ambientais e sociais aos quais estão envolvidas (KENNEDY; WHITEMAN, 2016).

Para que a gestão voltada à inovação possa ser eficiente e contribuir para a sustentabilidade das organizações, Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009) destacam alguns conceitos que devem ser seguidos para o melhoramento e o desenvolvimento dos produtos ou processos: (1) no desenvolvimento das inovações devem ser levados em consideração os possíveis impactos ambientais, sociais ou econômicos que a novidade a ser introduzida no mercado possa gerar; (2) a empresa deve fomentar a participação dos Stakeholders nos processos de criação das inovações, já que os envolvidos no processo podem avaliar os possíveis impactos sobre a sociedade e o meio ambiente, antes mesmo que as novidades sejam lançadas no mercado; (3) as empresas devem pensar no desenvolvimento de inovações que desloquem o foco empresarial de apenas vender produtos físicos, de modo que os consumidores comprem a utilidade ou o serviço oferecido pelo produto. Ainda é possível que as empresas agreguem uma maior quantidade de serviços ao longo do ciclo de vida dos produtos ou então, evitem desperdícios de recursos produzidos sob demanda; (4) as empresas possuem o desafio de criar e projetar novas necessidades sustentáveis e mudar o estilo de vida atual, que por sua vez aumenta o sucesso das inovações sustentáveis; (5) sensibilizar os tomadores de decisão envolvidos nos processos de inovação para as questões de sustentabilidade é indispensável para que esses possam identificar oportunidades demandadas por Stakeholders e, assim, diminuir os riscos das inovações.

As inovações importantes passam por mudanças que muitas vezes transformam totalmente seu significado econômico. As melhorias subsequentes em uma invenção, após sua primeira introdução, podem ser muito mais importantes, economicamente, do que a disponibilidade inicial da invenção em sua forma original. Enquanto a sustentabilidade tradicionalmente foi vista como um custo nos negócios, a inovação orientada para a sustentabilidade a posiciona como um motivador de negócios, que pode simultaneamente melhorar o desempenho e oferecer uma fonte de vantagem competitiva (KENNEDY; WHITEMAN, 2016).

As empresas estão sendo pressionadas a realizar mudanças orientadas para a sustentabilidade, ofertando produtos, serviços e modelo de negócios para se manterem competitivas. A inovação orientada para a sustentabilidade atua como uma abordagem estratégica, por meio da qual as empresas inovam em diferentes áreas de produtos, processos e práticas organizacionais para realizar os objetivos da sustentabilidade (GHASSIM; BORGERS, 2019). Entretanto, uma inovação bem-sucedida depende da capacidade de acessar e combinar uma série de fatores, como conhecimento, habilidades, finanças, instituições e demanda, sendo o financiamento e a demanda, um dos fatores chaves no processo (FAGERBERG, 2018).

Como a transição para a sustentabilidade implica mudanças rápidas em tecnologias inovativas, demandas de mercado, regulamentos ambientais e expectativas sociais, requer modificação contínua na base de conhecimento das empresas. Essa capacidade dinâmica os ajudará a lidar com as questões ambientais e sociais que estão se tornando interligadas com sua lucratividade, ganhando assim vantagem sobre seus concorrentes (GHASSIM; BORGERS, 2019).

A transição para a sustentabilidade nos negócios não requer apenas inovações na economia, mas inovações igualmente na governança também são necessárias. No entanto, os riscos altos associados à transição para a sustentabilidade tornam a necessidade de políticas eficazes ainda mais intensas. Em seus estudos, Edler e Fagerberg (2017) acrescentam que a capacidade de usar a política de inovação de forma proativa para apoiar a inovação transformadora requer agências públicas competentes que sejam capazes de aprender com a prática. Essas capacidades não podem ser consideradas garantidas, mas precisam ser ativamente cultivadas.

A inovação em direção a um sistema econômico sustentável depende da participação ativa de vários atores em diferentes setores, níveis da sociedade e partes globais. A capacidade de mobilizar o setor privado na inovação transformadora será essencial para os bons resultados (EDLER; FAGERBERG, 2017). Isso posto, Kuhlmann e Rip (2018) observam que alcançar as partes interessadas e envolvê-las na jornada de inovação coletiva em direção a um sistema econômico sustentável, pode ser não apenas democrático, mas também eficaz. Ghassim e Borgers (2019) consideram parte interessada qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar a realização do objetivo de uma corporação. Uma organização responde às necessidades das partes interessadas com o propósito de promover os objetivos da organização. Isso implica na criação de valor mútuo para as empresas e seus grupos mais amplos de stakeholders, como um dos princípios da sustentabilidade.

A sustentabilidade nos negócios tem a ver com o equilíbrio entre as responsabilidades econômicas, sociais e ambientais. Empresas sustentáveis assumem um novo modelo de pensar e fazer negócio voltado para o respeito ao outro e ao cuidado com o meio ambiente. Elas operam em favor de todos os interessados, atuais e futuros, garantindo a saúde e a sobrevivência a longo prazo de negócio e benefícios econômicos, sociais e ambientais à sociedade (CANELLAS, 2020).

Nesse momento de vivência da pandemia, as empresas poderão experimentar quedas significativas nas suas receitas, o que trará como consequência, fortes pressões na liquidez e no capital de giro (BERNARDES; SILVA; LIMA, 2020). Mesmo que as decisões sejam adotadas em todos os campos, inclusive em relação às políticas econômicas, ainda que não sejam claras (BARRETO; NÓBREGA; ARAÚJO, 2020), as empresas com melhor situação financeira poderão apresentar desempenho um pouco melhor diante das imensas dificuldades a serem enfrentadas. Empresas de grande porte ao redor de todo o mundo têm realizado ações de apoio às pequenas e médias empresas, a fim de que possam estimular as vendas e criar a solidez necessária para a superação da crise (CABRAL, 2020).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Com relação ao delineamento, o estudo classifica-se como um estudo de caso. O estudo de caso é uma metodologia de investigação especialmente adequada quando há o interesse de compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores (YIN, 2015).

Esta abordagem de investigação é recomendada quando o pesquisador é confrontado com situações complexas e o objetivo é descrever ou analisar o fenômeno de forma profunda e global. O estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos (YIN, 2015).

Com base em Gil (2008, p. 58), fixam-se as seguintes vertentes de análise: "a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos experimentais."

O ambiente investigado neste estudo é uma empresa de porte médio, do setor elétrico, localizada no Oeste de Santa Catarina. A escolha da empresa decorre do fato de ser referência em sua região de abrangência, com várias premiações voltadas à sustentabilidade, tais como:

Programa Parcerias para a Sustentabilidade; Responsabilidade Social Certificação SC; Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor; 1º Lugar Desenvolvimento Sustentável Prêmio CNI/FIESC (2010); Troféu Empresário do Ano (2011); Troféu DESBRAVADOR Destaque Especial Desenvolvimento Tecnológico P. M.

Para a empresa, a sustentabilidade, a produção consciente, a busca pela inovação e o aperfeiçoamento constante são itens considerados padrão em seus trabalhos. Nas questões ambientais é ativa e orgulha-se de pensar verde em todos os processos de produção. Desde 2010 passou a ocupar a sua sede atual, em um prédio ecoeficiente, afinal, parte do seu trabalho é racionalizar o uso de energia e produzir equipamentos para evitar perdas de energia elétrica.

Para a coleta de dados, foi realizada uma visita (observação) a empresa, com o objetivo de conhecer sua estrutura e como a sustentabilidade e a inovação integram a sua missão. Em seguida, procedeu-se à entrevista semiestruturada com o principal gestor da empresa. A entrevista foi iniciada com perguntas específicas e finalizadas com conversa aberta sobre entendimentos, experiências e perspectivas, permitindo que o entrevistado expressasse seus entendimentos subjetivos sobre práticas e desafios (THOMAS, 2020).

Gil (2008) considera a entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

O roteiro semiestruturado para iniciar a entrevista abarcou três itens:

**Sobre inovação:**

- 1- Qual a importância que a empresa estabelece no quesito inovação?
- 2- Qual a sua percepção sobre o investimento e as atividades de inovação relacionados com a sustentabilidade?

**Sobre sustentabilidade:**

- 1- De que forma as questões de sustentabilidade estão relacionadas ao plano estratégico da empresa?
- 2- Quais as principais atividades relacionadas com a dimensão ambiental?
- 3- Quais as principais atividades desenvolvidas na dimensão social?
- 4- Como as atividades de inovação e a preocupação socioambiental são percebidas no desempenho econômico da empresa?

**Sobre crises imprevisíveis:**

1- De que modo as ações de investimento em inovação e sustentabilidade podem reduzir as ameaças em momentos de crises?

2- Na percepção, as empresas podem se preparar para crises imprevisíveis? De que forma?

A entrevista foi utilizada para entender a visão sobre os aspectos da sustentabilidade, inovação e crises imprevisíveis, como uma empresa pode se preparar para momentos “difíceis”. Após a entrevista, a visita permitiu conhecer os setores da empresa e os principais destaques de premiação nos aspectos de sustentabilidade que a organização obteve durante a sua trajetória.

A análise dos dados foi realizada a partir das respostas obtidas na entrevista realizada, procedendo-se recortes das principais considerações do entrevistado, alinhadas ao propósito da investigação.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A empresa investigada desenvolve ações baseadas no conceito da sustentabilidade, interagindo nas três dimensões: social, econômica e ambiental. Quanto às atividades desenvolvidas pela empresa foram observadas ações, demonstrando a preocupação com o meio ambiente. Em 2010, a sede da empresa passou a ser em prédio ecoeficiente, com geração de energia eólica, sistema de coleta da água da chuva, vidros especiais que evitam a entrada intensiva de calor, tratamento de esgoto e uma sala exclusiva para separação dos materiais recicláveis. Esta condição proporciona inúmeras visitas de estudantes, acadêmicos e empresários, pelo reconhecimento como exemplo de preservação, manejo inteligente de energia, cuidado com o meio ambiente e gestão sustentável.

Por meio de entrevista com o Diretor da empresa, foi possível identificar a percepção nas questões voltadas à sustentabilidade, inovação e crises imprevisíveis. Inicialmente procurou-se conhecer o posicionamento da empresa em relação às dimensões da sustentabilidade: ambiental, social e econômica. O gestor assim se posiciona:

A preocupação sobre os três pilares da sustentabilidade, surgiu há trinta anos, pensando a longo prazo, pois o sucesso de uma organização depende de vários fatores como: atrair talentos, gerar oportunidades, criatividade, olhar para o colaborador.

Uma outra questão levantada em torno dos pilares da sustentabilidade, foi, como as organizações podem agir nessas questões? Quanto a essa questão, obtivemos a seguinte resposta:

As organizações devem pensar sustentavelmente desde a sua criação e atuação no mercado, e não como um modismo, mas sim, se importar realmente com as questões da sustentabilidade. Começando na sua volta, com ações em seu bairro, na sua comunidade, fornecendo geração de empregos, ajudar e se envolver com as ONGs.

A esse respeito, Scheffel, Cunha e Lima (2012) abordam que as estratégias de uma empresa são as escolhas que a organização realiza nos rumos de suas atividades. Com suporte em suas premissas institucionais como missão, visão e valores, descreve estratégias que visam atingir o ponto desejado no futuro. A próxima questão visa identificar a percepção do gestor a respeito de como as empresas podem vincular-se às preocupações nas questões ambientais.

No que se refere às questões ambientais, pode começar com atitudes pequenas, simples, como projetar um teto para a captação de energia solar para ajudar na iluminação, coletar a água da chuva, para regar as plantas e lavar a calçada, todas essas ações vão trazer recursos financeiros às empresas.

Quanto a isso, o contingencialismo expõe que a organização deve ser inovadora, e que, sua estrutura deve ser adaptável. O departamento de P&D, por exemplo, deve ser estruturado mais organicamente que o de produção, a fim de imperar a racionalidade. No ambiente inovador, há o recurso do aprendizado por tentativa e erro, frequentemente acompanhado por empregados mais qualificados e treinados (SCHEFFEL; CUNHA; LIMA, 2012). Quando questionado sobre as questões sociais, referente às práticas que a empresa realiza, o gestor argumenta deste modo:

Fornecer a geração de empregos, ajudar e se envolver com a comunidade, valorizar os funcionários. Um exemplo interno são os gerentes, eles começaram na condição de menor aprendiz e hoje são os gerentes (subir, aproveitar as oportunidades) cursaram faculdade. A empresa investe em capacitações para os funcionários.

Para Lawrence e Lorsch (1967), o controle da organização sobre o ambiente que a cerca ocorre por meio da capacidade que a empresa tem de se adaptar ao ambiente, modificando sua estrutura e estratégia. Scheffel, Cunha e Lima (2012) complementam a esse respeito que a teoria contingencial tem como finalidade se adaptar a um ambiente mais incerto, com alto grau de mudanças tecnológicas e de mercado, buscando otimizar a estrutura da empresa conforme os fatores contingenciais e o ambiente assim demandarem. Na sequência, considerando o histórico de inovação da empresa, o entrevistado foi questionado sobre como as empresas podem se diferenciar com a inovação e a sustentabilidade.

Uma empresa deve nadar em um oceano azul, em meio a um oceano vermelho, no caso criar produtos, se diferenciar diante da concorrência, desenvolver novas

propostas, proporcionar um atendimento de valor, fidelizar os clientes, e o principal de tudo não perder o DNA da empresa. Quem está mais preparado, consegue se manter no mercado, no sentido de agir desde a sua criação de forma sustentável.

Estratégia e ambiente são elementos indissociáveis, pois a eficiência organizacional resulta do ajuste interno das características da organização, com os fatores de contingência (BURNS; STALKER, 1961; LAWRENCE; LORSCH, 1967; DONALDSON, 1999). Para Lawrence e Lorsch (1967) as estruturas organizacionais não apresentam um modelo único ou resoluções para problemas organizacionais que sejam efetivos para um conjunto de empresas. Quanto a criar oceanos azuis, esta é uma referência a obra de W. Chan Kim e Renée Mauborgne, a “*Estratégia do Oceano Azul*”, que significa criar um mar de possibilidades. No livro, os autores discorrem sobre casos de sucesso de empresas que tornaram a concorrência irrelevante, a exemplo do *Cirque du Soleil*, que inovou e criou outro mercado em meio a sua concorrência (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Segundo o Sebrae (2012), inovação e sustentabilidade são os dois pilares para a construção de uma visão empresarial futura, em que a sobrevivência estará ligada à inovação e à sustentabilidade. A inovação tornou-se quase sinônimo de salvação e até obsessão, principalmente desde que a indústria da informática e das telecomunicações recriaram o ambiente social e econômico com novos produtos e sistemas.

Quanto ao enfrentamento de crises imprevisíveis ou inesperadas, o gestor assim se manifesta:

Quem está preparado com alguma reserva, não sofreu com os impactos da pandemia atual. [...] essas ações envoltas à sustentabilidade vão ajudar a empresa em um momento de crise, pois muitas empresas globais consomem produtos de empresas que realmente estão ligadas com a sustentabilidade, e uma vez que você conquiste essas empresas, dificilmente você vai perdê-las. Um exemplo é aqui na nossa empresa, nesse momento de crise não tivemos perdas de clientes. Nesse caso, se uma empresa quiser estar preparada para uma situação difícil, de crise, ela deve começar a agir nessas questões, como sendo algo enraizado em toda a empresa, e não como modismo.

Pode-se inferir que as questões voltadas à sustentabilidade e inovação geram resultados positivos para as empresas e dão suporte em momentos difíceis de “crises”. Para Coccia (2020), crise pode ser um processo de transformação, onde o antigo sistema passa por transformação gerando uma mudança estratégica na organização.

O relato do Diretor da empresa com relação às mudanças ocorridas desde o início da Pandemia Covid-19, como muitas organizações, foi de que percebendo as mudanças que precisaram ser inseridas, como a transição para uma estrutura permanente de trabalho virtual com menos deslocamentos dos profissionais, precisou realizar adaptações e estratégias com

relação à tecnologia e capacitação dos profissionais para que o desempenho e os compromissos com os clientes não fossem prejudicados. Salientou ainda que, como gestor, entende que um plano de contingência é fundamental para a sustentabilidade de qualquer negócio, pois os riscos existem e o nível de exposição é sempre muito alto, porém, faz-se necessário manter as operações o mais próximo possível do normal.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados, percebe-se que a empresa em questão se preocupa com as questões da sustentabilidade e a introduziu na sua gestão desde a sua fundação. Para a Empresa, a sustentabilidade, a produção consciente, a busca pela inovação e o aperfeiçoamento constante são itens considerados padrão em suas atividades. Nas questões ambientais é ativa e orgulha-se de pensar verde em todos os processos de produção.

Por meio de entrevista, foi possível identificar a percepção nas questões voltadas à sustentabilidade, inovação e crises imprevisíveis. A indicação de que o vínculo inicial pode começar com ações simples a sua volta, em seu bairro, fornecendo geração de emprego, valorização para os funcionários, projetar captação de energia solar, coletar água da chuva, servem de referência para outras organizações. Dessa forma, por menor que seja um ato em torno dos aspectos da sustentabilidade, a empresa adquire boas recompensas. E, uma vez implantados os conceitos da sustentabilidade em sua gestão, passam a ser admirados pelos *stakeholders*.

As observações do ambiente investigado se coadunam com o pressuposto de que as condições do ambiente são as que causam as transformações nas organizações. O melhor estilo gerencial e as melhores decisões dependem, em cada caso, de muitos fatores, como do ambiente em que se encontra, do seu pessoal e da sua situação específica. A Teoria da Contingência, estimula os gestores a diagnosticar a situação cuidadosamente antes das decisões (LACOMBE, 2009).

Visto que a sustentabilidade envolve a integração das dimensões econômica, ambiental e social. O aspecto econômico forma o quadro para a tomada de decisões, o aspecto ambiental reconhece os impactos do ser humano no ecossistema e o aspecto social refere-se às interações entre instituições e pessoas, valores humanos, aspirações e bem-estar, questões éticas e processo de tomada de decisão (HANIEH; ABDELALL; HASAN, 2016). As empresas começam a ampliar sua perspectiva de partes interessadas e a buscar uma abordagem de triple bottom line, com a criação de valor que vai além do valor para o acionista e passam a incluir também valores

sociais e ambientais (DYLLICK, ROST, 2017), a empresa pesquisada declarou que busca constantemente conhecimentos para evoluir, superando-se e adotando um gerenciamento consciente dos recursos, a busca pela eficiência e produtividade.

Outra percepção que foi considerada importante foi a valorização e o incentivo que as premiações recebidas, ao longo dos anos de atuação da empresa, impulsionam a direção e os seus colaboradores a dar continuidade ao plano estratégico da empresa e aos projetos que servem de inspiração para seguir no caminho da sustentabilidade, conquistando assim o respeito e conseqüentemente o sucesso da empresa. A conscientização de que a participação na sociedade vai muito além de pagar impostos, gerar empregos e criar produtos e serviços com a percepção clara de que possui um papel no desenvolvimento da comunidade em que está inserida, criando programas que levam em consideração a natureza, a educação, a saúde, a segurança, o desenvolvimento econômico, a qualidade de vida, as pessoas e tantos outros fatores relevantes para a sociedade.

Apesar do momento turbulento em que a sociedade enfrenta, é preciso refletir sobre a conscientização do papel que todos devem exercer, para sair fortalecidos da crise assumindo uma postura proativa para a construção de algo melhor no futuro. O planejamento e a gestão fazem parte de uma estrutura interna das organizações, que devem ser adaptadas para melhor enfrentar as contingências do ambiente, as estratégias empresariais devem adaptar-se às contingências, visando a sua sobrevivência, sendo este o primeiro passo para a mudança, adequando-se às novas realidades (SCHEFFEL; CUNHA; LIMA, 2012).

Embora o estudo tenha apresentado *insights* importantes sobre as preocupações de sustentabilidade em meio ao momento de crise, apresenta limitações por considerar apenas uma empresa. Além disso, considerou-se apenas a percepção do gestor principal, que pode ser distinta de outras partes interessadas.

Pesquisas futuras podem considerar estudos de levantamento, identificando as estratégias adotadas pelas empresas no enfrentamento das dificuldades geradas pelas crises externas. Adicionalmente, podem considerar a influência da inovação voltada à sustentabilidade como elemento principal de avaliação.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, Richard; JEANRENAUD, Sally; BESSANT, Jonh; DENYER, David, & OVERY, Patrick. **Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review. International Journal of Management Reviews**,(18), 180-205,2016.

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Nova Fronteira, 2002. Disponível em: [https://www.fae.br/2009/mestrado/down/precesso\\_2012-1/001-O\\_bom\\_negocio\\_da\\_Sustentabilidade.pdf](https://www.fae.br/2009/mestrado/down/precesso_2012-1/001-O_bom_negocio_da_Sustentabilidade.pdf). Acesso em: 25 jan. 2021.

ALVES, Jose C. *et al.* **Crisis management for small business during the COVID-19 outbreak: survival, resilience and renewal strategies of firms in Macau**. Researchsquare, 2020 DOI: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs34541/v1>.

BARRETO, Mercia Cristiley; NÓBREGA, Kleber Cavalcanti; ARAÚJO, Patrícia Silva Rebouças. Competências essenciais como vantagem competitiva: o desafio das Micro e Pequenas Empresas (MPE's). **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração**, v. 12, n. 1, p. 1-12, 30 abr. 2020. ANPAD. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/raunp.v12i1.1973>.

BELINKY, Aron. Da empresa cowboy à astronauta. **Gv-Executivo**, v. 16, n. 5, p. 18-32, 22, nov. 2017. Fundação Getúlio Vargas. DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v16n5.2017.72915>.

BERNARDES, Juliana Reis, SILVA, Bárbara Letícia de Sousa e LIMA, Thais Cristina Ferreira. **Os impactos financeiros da Covid-19 nos negócios**. **Revista da FAESF**, v. 4. Número especial COVID 19, Junho (2020) 43-47.

BURRITT, Roger L.; HAHN, Tobias; SCHALTEGGE, Stefan. **Towards a Comprehensive Framework Accounting for Environmental Management**— Links Between Business Actors and Environmental Management Accounting Tools. 2000. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1835-2561.2002.tb00202.x/abstract>. Acesso em 03/09/2021.

BURNS, Tom; STALKER, George M. **The Management of Innovation**. London: Tavistock, 1961.

CABRAL, Kempson. Empresas ajudam pequenos negócios em meio a pandemia do coronavírus. **Sustentável blog - Cebds**, 2020. Disponível em: <http://cbds.org/empresas-ajudam-pequenos-negocios-em-meio-a-pandemia>. Acesso em: 25 jan. 2021.

CANELLAS, Kátia. Transição para a sustentabilidade nos negócios. **Blog Negócios sustentáveis, sustentabilidade**, 2020. Disponível em: <https://www.climaemcurso.com.br/blog/2020/03/30/transicao-para-a-sustentabilidade-nos-negocios/#:~:text=Elas%20operam%20em%20favor%20de,%2C%20estrat%C3%A9gias%2C%20objetivos%20e%20metas>. Acesso em: 25 jan. 2021.

CHAUDHRY, Smita. Understanding Change Enablers in Service Organizations: A Contingency Theory Perspective. **South Asian Journal of Management**. Apr-Jun.2020, Vol. 27. Issue 2, p.54-83. 30p.

CHEN, Haiqiang; QIAN, Wenlan; WEN, Qiang. The impact off the COVID-19 pandemic on consumption: learning fron hight frequency transaction data. **Working Paper, Xiamen University**, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3568574>.

- COCCIA, Mario. Critical decision in crisis management: Rational strategies of decision making. **Journal of Economics**. Library, v. 7, n. 2,(2020),p.81-96. .  
Doi.org/10.1453/jel.v7i2.2049.
- CVILIKAS, Aurelijus; KURSCHUS, Ralph-Jörn; ARAPOVAS, Tadas. The criteria to identify company's crisis in SME sector. **Engineering Economics**, v. 26, n. 2, p. 1-7, 24 abr. 2015. Publishing House Technologia. DOI: <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.26.2.8779>.
- DEVERELL, Edward; OLSSON, Eva-Karin. Organizational culture effects on strategy and adaptability in crisis management. **Risk Management**, 12, n. 2, p. 116-136, 2010.  
DOI:10.1057/rm.2009.18.
- DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- DOERN, Rachel; WILLIAMS, Nick; VORLEY, Tim. Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. **Entrepreneurship & Regional Development**, November (2018) 31(1):1-13.  
DOI:10.1080/08985626.2018.1541590.
- DONALDSON, Lex. **Teoria da contingência estrutural**. Tradução de Marcos Amatucci. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia & NORD, Walter R. Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. V. 1. São Paulo: Atlas, 1999. p. 105-133.
- Dyllick, T., & Rost, Z. (2017). **Towards true product sustainability**. Journal of Cleaner Production. 126, 346-360.
- EDLER, Jakob; FAGERBERG, Jan. Innovation policy: what, why, and how. **Oxford Review Of Economic Policy**, v. 33, n. 1, p. 2-23, 1, jan. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxrep/grx001>.
- FAGERBERG, Jan. Mobilizing innovation for sustainability transitions: a comment on transformative innovation policy. **Research Policy**, v. 47, n. 9, p. 1568-1576, nov. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.08.012>.
- FERNANDES, Nuno. **Economic Effects of Coronavirus Outbreak (COVID-19) on the World Economy**. IESE Business School Working Paper Nº. WP-1240-E. Revised. April 13, 2020 Version 2.0. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3557504>.
- FIGUEIREDO, Gabriela Negrão de; ABREU, Regilane Lacerda; CASAS, Alexandre LuzziLas. **Reflexos do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE): Uma análise do consumidor consciente e do marketing ambiental**. Pensamento & Realidade, São Paulo, v. 24, n. 1, p.107-128, 2009.
- GHASSIM, Babak; BOGERS, Marcel. Linking stakeholder engagement to profitability through sustainability-oriented innovation: a quantitative study of the minerals industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 224, p. 905-919, jul. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.226>.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.  
HANSEN, Erik G.; GROSSE-DUNKER, Friedrich; REICHWALD, Ralf. Sustainability Innovation cube - A Framework to Evaluate Sustainability-oriented Innovations.

**International Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 04, p. 683-713, dez. 2009.  
World Scientific Pub Co Pte Lt. DOI: <http://dx.doi.org/10.1142/s1363919609002479>.

HARVEY, David. Política anticapitalista em tempos de coronavírus. **Blog da Boitempo**, [S. l.], 2020. Disponível em: <https://blogdaboitempo.com.br/2020/03/24/david-harvey-politica-anticapitalista-em-tempos-de-coronavirus/>. Acesso em: 29 jan. 2020.

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

IVANOV, Dmitry. Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: a simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (covid-19/sars-cov-2) case. **Transportation Research Part e: Logistics and Transportation Review**, [S.L.], v. 136, p. 101922-14, abr. 2020. Elsevier BV. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tre.2020.101922>.

KENNEDY, Steve; WHITEMAN, Gail. Radical Innovation for Sustainability: the power of strategy and open innovation. **Long Range Planning**, v. 50, n. 6, p. 712-725, dez. 2016. Elsevier BV. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2016.05.004>.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KUHLMANN, Stefan; RIP, Arie. Next-Generation Innovation Policy and Grand Challenges. **Science And Public Policy**, [S.L.], v. 45, n. 4, p. 448-454, 28 fev. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1093/scipol/scy011>.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAWRENCE, Paul R. LORSCH, Jay W. **Organization and environment**. Managing differentiation and integration. Boston: Harvard University Press, 1967.

LIU, Xuan; ROHR, Jason R.; LI, Yiming. Climate, vegetation, introduced hosts and trade shape a global wildlife pandemic. **Proceedings of The Royal Society B: Biological Sciences**, v. 280, n. 1753, p. 1-8, 22 fev. 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1098/rspb.2012.2506>.

MCADAM, Rodney; MILLER, Kristel; MCSORLEY, Carmel. Towards a contingency theory perspective of quality management in enabling strategic alignment. **International Journal of Production Economics**, v. 207, p. 195-209, jan. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.07.003>.

MONZONI, Mario; CARVALHO, Andre. Pós-Covid-19: Reconstruir para melhor. **GV Executivo**, v.19.n.3. Maio/Junho 2020. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol19-num3-2020/pos-covid-19-reconstruir-para-melhor>. Acessado em: 25/01/2021.

RITTER, Thomas; PEDERSEN, Carsten Lund. Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. **Industrial Marketing Management**, v. 88, p. 214-224, jul. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.014>.

ROSATI, Francesco; FARIA, Lourenço G.D. Addressing the SDGs in sustainability reports: the relationship with institutional factors. **Journal of Cleaner Production**, v. 215, p. 1312-1326, abr. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.107>.

SANTOS, Boaventura De Sousa. Vírus: Tudo o que é sólido se desfaz no ar. **Recherches e educations**, 2020. DOI: <https://doi.org/10.4000/rechercheseducations.8962>.

SCHEFFEL, Fábio Roque; CUNHA, Adriano Sérgio da; LIMA, Mauricio Andrade de. Teoria da Contingência Estrutural: as mudanças estratégicas ocorridas de 2000 a 2010 em uma empresa do setor elétrico. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas – Natal/RN – v.9 – n.1 – jan/jun 2012**.

SEBRAE. Inovação e Sustentabilidade: bases para o futuro dos pequenos negócios. **SEBRAE**, 2012. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/inovacao\\_sustentabilidade.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/inovacao_sustentabilidade.pdf). Acesso em: 15 de jan. de 2021.

SEEBODE, Dorothea; JEANRENAUD, Sally, & BESSANT, **Jonh.** **Managing innovation for sustainability. R&D Management**, 42 (3), 195-206, 2012.

SHERMAN, W. Scott; ROBERTO, Katherine J. Are you talkin' to me? The role of culture in crisis management sensemaking. **Management Decision**, v. 58, n. 10, p. 2195-2211, 2020. <http://dx.doi.org/10.1108/md-08-2020-1017>.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SPEZAMIGLIO, Barbara Santos; GALINA, Simone Vasconcelos Ribeiro, & CALIA, Rogerio Cerávolo. **Competitividade, Inovação e sustentabilidade: uma inter-relação por meio da sistematização da literatura**. REAd | Porto Alegre, (2), 363-393, 2016.

THOMAS, K. (2020). Cultures of Sustainability in the Fashion Industry, *Fashion Theory*, 24:5, 715-742. doi: <https://doi.org/10.1080/1362704X.2018.1532737>.

VITELLI, Emil; LJUNGLUND, Johan. En storbanks anpassning till en ny miljö: En undersökning av Nordea med Contingency Theory. Kandidatuppsats. Företagsekonomiska institutionen. Uppsala Universitet, 2017.

WOODWARD, Joan. **Management and technology**. London: H. M. Stationary Office, 1958.  
YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**; 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.