

**Empreendedorismo Estratégico em Micro e Pequenos Negócios Sustentáveis da
Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte**

***Strategic Entrepreneurship in Micro and Small Sustainable Enterprises in the
Metropolitan Regional of Vale do Paraíba and North Coast***

***Emprendimiento Estratégico en Micro y Pequeñas Empresas Sostenibles de la Región
Metropolitana de Vale do Paraíba Y Costa Norte***

Cleide Machado Bleck

Rua Félix Samaha, 74 - Pindamonhangaba, CEP: 12403-150, Brasil.

e-mail: cleide_machado@yahoo.com.br

 <https://orcid.org/0000-0001-6026-9296>

Marcela Barbosa de Moraes

Rua Santa Catarina, 75 - Pinheiros - Jacareí, SP, CEP: 12307-130, Brasil.

e-mail: marcelabmoraes@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-8043-1270>

Resumo: Este estudo teve como objetivo analisar como micro e pequenos negócios sustentáveis localizados na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte buscam e aproveitam oportunidades e constroem vantagens competitivas a partir do empreendedorismo estratégico. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória e descritiva, desenvolvida por meio de estudo de múltiplos casos com sete empresas sustentáveis. A coleta de dados ocorreu a partir de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas realizadas com proprietários-dirigentes das organizações investigadas. Os dados foram analisados por meio de análises intra e intercasos, utilizando a abordagem de sensemaking e triangulação metodológica entre análise interpretativa e análise lexical com apoio do software IRAMUTEQ. Os resultados evidenciaram que o empreendedorismo estratégico se manifesta de forma integrada à sustentabilidade, sendo sustentado principalmente por habilidades técnicas, conhecimentos tácitos, inovação sustentável, gestão estratégica de recursos e redes colaborativas. Observou-se que os empreendedores utilizam experiências profissionais e capacidades adaptativas para identificar oportunidades associadas às transformações socioambientais e às novas demandas de mercado. As inovações desenvolvidas pelas empresas analisadas contribuem para criação de valor econômico, social e ambiental, fortalecendo o posicionamento competitivo e a legitimidade organizacional. Além disso, os resultados demonstraram que a gestão estratégica de recursos intangíveis e o estabelecimento de parcerias estratégicas constituem elementos centrais para sustentação competitiva e crescimento organizacional. O estudo contribui para o avanço das discussões sobre empreendedorismo estratégico e negócios sustentáveis, ampliando a compreensão sobre como micro e pequenas empresas desenvolvem estratégias sustentáveis em ambientes organizacionais complexos e dinâmicos.

Palavras-Chave: empreendedorismo estratégico; negócios sustentáveis; micro e pequenas empresas.

Abstract: This study aimed to analyze how micro and small sustainable enterprises located in the Metropolitan Region of Vale do Paraíba and North Coast seek and exploit opportunities and build competitive advantages through strategic entrepreneurship. The research is characterized as qualitative, exploratory, and descriptive, developed through a multiple case study involving seven sustainable enterprises. Data collection was carried out through documentary research and semi-structured interviews with owner-managers of the investigated organizations. Data were analyzed through within-

case and cross-case analyses, using a sensemaking approach and methodological triangulation between interpretative analysis and lexical analysis supported by IRAMUTEQ software. The results showed that strategic entrepreneurship is closely integrated with sustainability and is mainly supported by technical skills, tacit knowledge, sustainable innovation, strategic resource management, and collaborative networks. It was observed that entrepreneurs use professional experience and adaptive capabilities to identify opportunities associated with socio-environmental transformations and emerging market demands. The innovations developed by the analyzed firms contribute to the creation of economic, social, and environmental value, strengthening competitive positioning and organizational legitimacy. Furthermore, the results demonstrated that strategic management of intangible resources and the establishment of strategic partnerships are central elements for competitive sustainability and organizational growth. The study contributes to the advancement of discussions on strategic entrepreneurship and sustainable businesses by expanding the understanding of how micro and small enterprises develop sustainable strategies in complex and dynamic organizational environments.

Keywords: strategic entrepreneurship; sustainable businesses; micro and small enterprises.

Resumen: Este estudio tuvo como objetivo analizar cómo las micro y pequeñas empresas sostenibles ubicadas en la Región Metropolitana de Vale do Paraíba y Costa Norte buscan y aprovechan oportunidades y construyen ventajas competitivas a partir del emprendimiento estratégico. La investigación se caracteriza como cualitativa, exploratoria y descriptiva, desarrollada mediante un estudio de casos múltiples con siete empresas sostenibles. La recolección de datos se realizó a través de investigación documental y entrevistas semiestructuradas con propietarios y directivos de las organizaciones investigadas. Los datos fueron analizados mediante análisis intra e intercasos, utilizando el enfoque de sensemaking y triangulación metodológica entre análisis interpretativo y análisis léxico con apoyo del software IRAMUTEQ. Los resultados evidenciaron que el emprendimiento estratégico se manifiesta de manera integrada con la sostenibilidad y se sustenta principalmente en habilidades técnicas, conocimientos tácitos, innovación sostenible, gestión estratégica de recursos y redes colaborativas. Se observó que los emprendedores utilizan experiencias profesionales y capacidades adaptativas para identificar oportunidades asociadas a las transformaciones socioambientales y a las nuevas demandas del mercado. Las innovaciones desarrolladas por las empresas analizadas contribuyen a la creación de valor económico, social y ambiental, fortaleciendo el posicionamiento competitivo y la legitimidad organizacional. Además, los resultados demostraron que la gestión estratégica de recursos intangibles y el establecimiento de alianzas estratégicas constituyen elementos centrales para la sostenibilidad competitiva y el crecimiento organizacional. El estudio contribuye al avance de las discusiones sobre emprendimiento estratégico y negocios sostenibles, ampliando la comprensión sobre cómo las micro y pequeñas empresas desarrollan estrategias sostenibles en entornos organizacionales complejos y dinámicos.

Palabras Clave: emprendimiento estratégico; negocios sostenibles; micro y pequeñas empresas.

Introdução

O século XXI pode ser caracterizado por um ambiente competitivo dinâmico e complexo, marcado por mudanças aceleradas, incertezas e crescente pressão por inovação e sustentabilidade. Nesse contexto, organizações enfrentam desafios simultâneos de adaptação estratégica e geração de valor, exigindo a integração entre capacidades empreendedoras e práticas de gestão estratégica (Hitt et al., 2011; Sundar & Gurupandi, 2025).

Paralelamente, a intensificação das discussões sobre sustentabilidade tem ampliado a pressão sobre empresas para adotarem práticas responsáveis, considerando impactos ambientais, sociais e econômicos de suas atividades. Esse cenário tem levado à consolidação dos negócios sustentáveis como alternativa estratégica, nos quais a criação de valor está associada não apenas ao desempenho econômico, mas também à geração de benefícios sociais e ambientais (Bruno, 2019; Evans et al., 2017).

Nesse ambiente, micro e pequenas empresas (MPEs) assumem papel central no desenvolvimento econômico, especialmente em países emergentes, devido à sua representatividade em geração de emprego e renda. Entretanto, essas organizações enfrentam limitações estruturais e maior vulnerabilidade às incertezas do mercado, o que dificulta a sustentação de vantagens competitivas ao longo do tempo (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2016). Além disso, estudos indicam que, embora as MPEs sejam eficientes na identificação de oportunidades, frequentemente apresentam dificuldades na apropriação de valor e na consolidação de estratégias competitivas sustentáveis (Agtha & Gafforova, 2019).

Diante desse contexto, o conceito de empreendedorismo estratégico (EE) tem ganhado destaque na literatura como um campo interdisciplinar que integra a busca por oportunidades (empreendedorismo) com a busca por vantagem competitiva (gestão estratégica) (Ireland, Hitt & Sirmon, 2003). O EE é compreendido como a capacidade organizacional de simultaneamente explorar novas oportunidades e explorar vantagens existentes, equilibrando inovação, alocação de recursos e posicionamento estratégico (Hitt et al., 2001; Wijekoon et al., 2025).

Sundar e Gurupandi (2025) evidenciam que o empreendedorismo estratégico tem evoluído como campo de estudo, apresentando crescimento significativo na produção científica e destacando lacunas relacionadas à aplicação prática em contextos específicos, como pequenas empresas e negócios sustentáveis. Além disso, Al-Abbadi et al. (2025) explicam que a integração entre inovação, gestão de recursos e orientação estratégica é essencial para o desempenho organizacional em ambientes incertos, especialmente quando associada à sustentabilidade e à transformação digital.

Apesar desses avanços, observa-se uma lacuna na literatura no que se refere à compreensão de como o empreendedorismo estratégico se manifesta em micro e pequenos negócios sustentáveis, particularmente em contextos regionais específicos e sob condições de elevada incerteza, como crises econômicas e sanitárias. Adicionalmente, estudos indicam a necessidade de abordagens configuracionais que integrem comportamento estratégico, alocação de recursos e características dos empreendedores para explicar o desempenho organizacional (Wijekoon et al., 2025).

Nesse sentido, este estudo busca avançar nessa lacuna ao analisar como micro e pequenos negócios sustentáveis articulam a busca e o aproveitamento de oportunidades, bem como a criação de vantagens competitivas a partir do empreendedorismo estratégico.

Diante do exposto, formula-se a seguinte questão de pesquisa: como os micro e pequenos negócios sustentáveis da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte buscam, aproveitam oportunidades e constroem vantagens competitivas por meio do empreendedorismo estratégico?

Para responder a essa questão, o estudo adota como base analítica o Modelo Avançado de Empreendedorismo Estratégico, que considera fatores ambientais, organizacionais e individuais como inputs, a orquestração de recursos como processo e a criação de valor como resultado (Hitt et al., 2011). Esse modelo permite compreender de forma integrada como diferentes dimensões influenciam o desempenho das organizações, contribuindo para análises mais robustas e alinhadas às abordagens contemporâneas do campo.

Fundamentos Teóricos do Empreendedorismo Estratégico

O ambiente competitivo contemporâneo caracteriza-se pela intensificação das transformações tecnológicas, econômicas e sociais, exigindo das organizações maior capacidade de adaptação, inovação e geração contínua de valor. Nesse contexto, o empreendedorismo estratégico consolidou-se

como um campo teórico relevante para compreender como empresas identificam oportunidades, mobilizam recursos estratégicos e desenvolvem vantagens competitivas sustentáveis em cenários marcados por incerteza, complexidade e dinamismo (Hitt et al., 2011).

As origens conceituais do empreendedorismo estratégico encontram-se na integração entre os campos do empreendedorismo e da gestão estratégica. Ireland, Hitt e Camp (2001) argumentam que a criação de riqueza organizacional depende da articulação simultânea entre comportamentos voltados à busca de oportunidades (*opportunity-seeking behavior*) e comportamentos direcionados à obtenção de vantagens competitivas (*advantage-seeking behavior*). Posteriormente, Ireland, Hitt e Sirmon (2003) consolidaram essa perspectiva ao definirem o empreendedorismo estratégico como a capacidade organizacional de explorar oportunidades enquanto constrói e sustenta vantagens competitivas.

O empreendedorismo estratégico passou a ser compreendido como um campo teórico multidimensional, sustentado pela integração entre capacidades organizacionais, inovação e adaptação estratégica.

Costa, Ferreira & Jayantilal (2026) demonstram que o empreendedorismo estratégico evoluiu significativamente nas últimas décadas, deixando de representar apenas uma convergência entre empreendedorismo e estratégia para constituir um domínio autônomo de investigação científica.

Ireland et al. (2023) destacam que o campo passou a incorporar discussões relacionadas às capacidades dinâmicas, aprendizagem organizacional, inovação contínua e ambidestria organizacional, ampliando sua capacidade explicativa acerca do comportamento das organizações em ambientes competitivos complexos. Segundo os autores, o empreendedorismo estratégico deve ser compreendido como um processo organizacional orientado à identificação, exploração e aproveitamento de oportunidades por meio da orquestração estratégica de recursos e competências.

Essa perspectiva reforça a necessidade de as organizações desenvolverem simultaneamente flexibilidade estratégica e capacidade inovadora, especialmente em contextos caracterizados pela volatilidade ambiental e intensificação da concorrência.

Adicionalmente, Costa, Ferreira e Jayantilal (2026) ressaltam que o campo do empreendedorismo estratégico permanece em expansão teórica, sendo estruturado atualmente em quatro grandes dimensões analíticas: gestão estratégica e empreendedorismo, orientação empreendedora, empreendedorismo corporativo e equilíbrio entre exploração e aproveitamento (*exploration* e *exploitation*). Os autores argumentam que o empreendedorismo estratégico constitui um mecanismo organizacional capaz de promover adaptação, crescimento e sustentabilidade empresarial em cenários de elevada complexidade institucional e tecnológica.

Com base nesses estudos, esse campo do saber passou a enfatizar o empreendedorismo estratégico como um processo dinâmico de adaptação organizacional e não apenas como um conjunto de práticas voltadas ao crescimento empresarial.

No âmbito teórico, o Modelo Avançado de Empreendedorismo Estratégico, proposto por Hitt et al. (2011), representa uma das principais referências analíticas do campo. O modelo considera que o empreendedorismo estratégico resulta da interação sistêmica entre fatores ambientais, organizacionais e individuais, articulados por meio de processos de orquestração de recursos. Nesse modelo, os *inputs* compreendem os fatores ambientais, organizacionais e individuais; os processos referem-se à gestão e combinação estratégica dos recursos; e os *outputs* correspondem à criação de valor, geração de riqueza e benefícios sociais, organizacionais e individuais.

A relevância do modelo reside em sua capacidade de explicar como organizações conseguem

simultaneamente explorar oportunidades futuras e sustentar vantagens competitivas presentes. Essa perspectiva supera abordagens lineares anteriormente predominantes no campo, reconhecendo a natureza dinâmica, relacional e adaptativa do empreendedorismo estratégico.

A orquestração estratégica de recursos assume papel central no empreendedorismo estratégico, uma vez que a vantagem competitiva depende não apenas da posse de recursos, mas da capacidade organizacional de combiná-los, reconfigurá-los e direcioná-los estrategicamente frente às mudanças ambientais. Moraes et al. (2020), ao investigarem pequenas e médias empresas do setor aeronáutico brasileiro e canadense, identificaram que a circulação de conhecimento tácito e explícito, associada ao desenvolvimento de parcerias estratégicas e inovação contínua, fortalece os processos de empreendedorismo estratégico e amplia a competitividade organizacional.

Além disso, Moraes et al. (2020) demonstram que micro e pequenas empresas dependem intensamente da atuação empreendedora de seus gestores para transformar recursos escassos em inovação e vantagem competitiva. Segundo os autores, o capital humano, o conhecimento tácito, as redes colaborativas e a capacidade adaptativa constituem recursos estratégicos fundamentais para a sobrevivência organizacional e para o fortalecimento da competitividade em ambientes marcados por elevada complexidade e dinamismo de mercado.

Ireland et al. (2023) e Costa, Ferreira & Jayantilal (2026) destacam que o empreendedorismo estratégico passou a incorporar elementos como capital humano, capacidades adaptativas, aprendizagem organizacional e redes estratégicas como fatores centrais para o desempenho competitivo das pequenas empresas. Segundo os autores, a capacidade de interpretar mudanças ambientais, mobilizar recursos e desenvolver inovação contínua tornou-se fundamental para a sustentabilidade organizacional em ambientes caracterizados por elevada competitividade e incerteza.

Dessa forma, o empreendedorismo estratégico pode ser compreendido como um processo organizacional dinâmico, multidimensional e relacional, capaz de integrar inovação, estratégia, aprendizagem e criação de valor em ambientes caracterizados por elevada competitividade e constante transformação.

Negócios Sustentáveis e Criação de Valor Sustentável

A crescente intensificação dos problemas ambientais, sociais e econômicos decorrentes dos modelos tradicionais de desenvolvimento impulsionou a incorporação da sustentabilidade às estratégias organizacionais. Nesse contexto, os negócios sustentáveis passaram a ocupar posição central nos debates acadêmicos e empresariais, especialmente diante da necessidade de conciliar desempenho econômico, responsabilidade socioambiental e geração de valor compartilhado.

Os negócios sustentáveis podem ser definidos como organizações que incorporam princípios econômicos, sociais e ambientais em seus modelos de negócio, buscando equilibrar competitividade organizacional e impacto socioambiental positivo. Essa perspectiva fundamenta-se no conceito de *Triple Bottom Line*, segundo o qual o desempenho empresarial deve ser avaliado simultaneamente pelas dimensões econômica, ambiental e social (Schaltegger, Lüdeke-Freund & Hansen, 2012).

A literatura contemporânea demonstra que os modelos de negócios sustentáveis evoluíram significativamente nos últimos anos, sobretudo em função das transformações digitais, das pressões institucionais e das mudanças nos padrões de consumo. Nesse cenário, sustentabilidade deixou de representar apenas uma estratégia de legitimidade organizacional para assumir papel central nos processos de inovação, diferenciação competitiva e sobrevivência empresarial.

As discussões recentes sobre negócios sustentáveis passaram a enfatizar sustentabilidade estratégica, inovação sistêmica, resiliência organizacional e criação de valor compartilhado como dimensões essenciais dos modelos de negócio contemporâneos.

Jamil, Stephens e Fadzil (2025) argumentam que a sustentabilidade empresarial depende diretamente da capacidade das organizações de integrarem práticas empreendedoras e estratégicas capazes de assegurar crescimento, adaptação e permanência no longo prazo. Os autores ressaltam que a sustentabilidade organizacional está associada à articulação entre recursos, liderança, capacidades organizacionais e estratégias adaptativas, especialmente em contextos marcados pela instabilidade econômica e competitiva.

Além disso, os autores defendem que a adoção de uma perspectiva de empreendedorismo estratégico permite às organizações equilibrar simultaneamente exploração de oportunidades futuras e aproveitamento de vantagens competitivas existentes, fortalecendo os processos de sustentabilidade organizacional.

Jamil, Stephens e Fadzil (2025) evidenciam que pequenos negócios sustentáveis enfrentam desafios específicos relacionados à escassez de recursos financeiros, dificuldades de escalabilidade, necessidade de legitimação institucional e limitações de capacidades gerenciais. De maneira semelhante, Bruno (2019) argumenta que a sustentabilidade organizacional depende não apenas da adoção de práticas ambientais, mas também da capacidade estratégica das empresas de transformar propósito sustentável em geração de valor econômico e vantagem competitiva.

Bruno (2019) já destacava que os negócios sustentáveis podem estruturar-se em diferentes clusters associados à inovação tecnológica, transformação social e reorganização produtiva. Contudo, a evolução da literatura sobre sustentabilidade empresarial ampliou essa compreensão ao evidenciar que a consolidação de negócios sustentáveis depende de uma abordagem sistêmica, baseada na integração entre stakeholders, na inovação contínua e na capacidade organizacional de adaptação frente às mudanças ambientais, sociais e mercadológicas. Nesse contexto, a sustentabilidade deixa de representar apenas uma prática operacional ou ambiental e passa a constituir um elemento estratégico fundamental para a geração de valor e competitividade organizacional.

Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012) e Evans et al. (2017) passaram a compreender os negócios sustentáveis como organizações orientadas à inovação socioambiental e à geração de valor compartilhado, superando interpretações restritas à responsabilidade ambiental corporativa. Para os autores, a sustentabilidade empresarial deve estar integrada à lógica estratégica do modelo de negócio, envolvendo criação, entrega e captura de valor econômico, social e ambiental de maneira sistêmica.

Nesse sentido, os negócios sustentáveis deixam de ser compreendidos exclusivamente como empresas ambientalmente responsáveis e passam a ser reconhecidos como organizações capazes de promover inovação socioambiental, gerar valor compartilhado e responder estrategicamente às demandas contemporâneas por desenvolvimento sustentável.

Para fins desta pesquisa, consideram-se negócios sustentáveis as organizações que incorporam práticas socioambientais em seus processos produtivos, produtos, serviços ou modelos de gestão, desenvolvendo soluções voltadas à redução de impactos ambientais, estímulo ao consumo consciente, reaproveitamento de resíduos e fortalecimento de benefícios sociais locais.

A articulação entre empreendedorismo estratégico e negócios sustentáveis revela-se particularmente relevante no contexto das micro e pequenas empresas, uma vez que essas organizações dependem intensamente de inovação, capacidade adaptativa, gestão estratégica de recursos e construção de legitimidade para garantir competitividade e permanência no mercado.

A integração entre empreendedorismo estratégico e negócios sustentáveis permite compreender como micro e pequenas empresas articulam inovação, sustentabilidade e vantagem competitiva em ambientes marcados por restrição de recursos e elevada complexidade competitiva.

Procedimentos Metodológicos

Este trabalho configura-se como uma pesquisa do tipo qualitativa. As pesquisas qualitativas estão preocupadas com o processo e não simplesmente com os resultados (Godoy, 1995). Para Flick (2008), o método de pesquisa qualitativo permite descrever como determinado fenômeno se desenvolve e se modifica, considerando seus processos, causas e consequências.

Em busca de alcançar a amplitude necessária para realização do estudo, optou-se pela utilização do método exploratório-descritivo. Para Cervo e Bervian (1996), a pesquisa exploratória busca conhecer um fenômeno e descobrir novas ideias, enquanto a pesquisa descritiva procura compreender situações e relações presentes na realidade social, econômica e organizacional.

Quanto à estratégia de pesquisa, este estudo caracteriza-se como um estudo de múltiplos casos, uma vez que busca compreender fenômenos contemporâneos inseridos em contextos organizacionais específicos (Godoy, 1995). A escolha pelo estudo de múltiplos casos ocorreu em razão da possibilidade de ampliar a capacidade analítica da pesquisa por meio da comparação entre organizações com diferentes modelos de atuação sustentável, permitindo identificar padrões, singularidades e relações associadas ao empreendedorismo estratégico em micro e pequenas empresas. Segundo Stake, Denzin e Lincoln (1994), estudos dessa natureza possibilitam maior aprofundamento sobre fenômenos complexos, considerando suas particularidades e interações contextuais.

As instituições selecionadas para compor a amostra foram escolhidas a partir da semelhança com os três clusters de atuação de negócios sustentáveis identificados por Bruno (2019): tecnológico, social e organizacional, os quais podem manifestar-se de forma individual ou simultânea. Também foram consideradas as aproximações entre as organizações analisadas e os modelos de negócios apresentados nos estudos do Centro Sebrae Sustentável.

Para classificação das empresas como negócios sustentáveis foram considerados os seguintes critérios: (a) presença explícita de proposta de valor socioambiental; (b) adoção de práticas relacionadas à sustentabilidade ambiental e/ou social em seus modelos de negócio; (c) evidências públicas dessas práticas em canais institucionais, redes sociais, materiais digitais e reportagens; e (d) alinhamento aos clusters de sustentabilidade propostos por Bruno (2019). Dessa forma, buscou-se garantir maior rigor metodológico no processo de seleção da amostra e maior aderência das organizações ao objeto investigado.

A população e amostra do estudo foram definidas por acessibilidade intencional junto a negócios sustentáveis atuantes e localizados na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte (RMVPLN). A RMVPLN é composta por 39 municípios e destaca-se pela diversidade de suas atividades econômicas, incluindo produção industrial automobilística, aeronáutica, aeroespacial e bélica, além de atividades portuárias, petroleiras, turísticas e agroindustriais (Mello, 2012). Para participar da amostra, as empresas apresentaram as seguintes características:

- Porte: microempresa ou pequena empresa (Sebrae, 2013);
- Localização: Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte;

- Trajetória dos negócios: atuação vinculada a práticas sustentáveis; e,
- Tempo de constituição: mínimo de 3 anos.

A amostra foi composta por sete empresas, apresentadas no Quadro 1 com nomes fictícios, denominadas ECO1 até ECO7, a fim de preservar o sigilo das informações organizacionais. O Quadro 1 apresenta os ramos de atividade, localização e ano de constituição das empresas participantes.

Quadro 1 – Amostra da Pesquisa

EMPRESA/ANO	RAMO	LOCALIZAÇÃO
ECO1 (2008)	Turismo rural	Pindamonhangaba
ECO2 (2017)	Aplicativo de gestão de resíduos sólidos	São José dos Campos
ECO3 (2017)	Compostagem de resíduos orgânicos urbanos	Taubaté
ECO4 (2016)	Cosméticos naturais	Cruzeiro
ECO5 (2004)	Fabricação de produtos para alimentação saudável	Pindamonhangaba
ECO6 (2019)	Confecção de fraldas reutilizáveis (ecológicas)	Taubaté
ECO7 (2016)	Produtos de lã da Serra da Mantiqueira	Campos do Jordão

Fonte: Elaborado pelos autores .

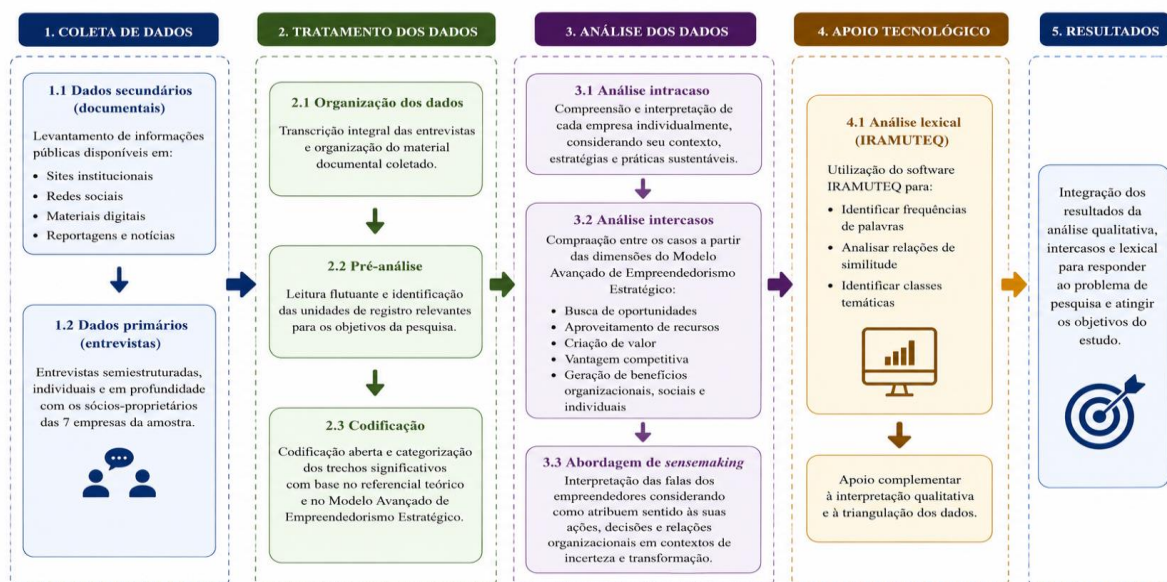
Pode-se destacar que todas as empresas da amostra atuam nos clusters social e organizacional e desenvolvem estratégias relacionadas ao incentivo ao consumo consciente e à geração de impactos socioambientais positivos. As empresas ECO2, ECO3 e ECO7 também atuam com estratégias de agregação de valor a partir de resíduos, enquanto ECO4, ECO5, ECO6 e ECO7 exploram estratégias relacionadas à substituição de produtos convencionais por alternativas renováveis e processos naturais.

Embora a empresa ECO6 não atendesse integralmente ao critério temporal mínimo estabelecido para constituição organizacional, sua inclusão foi considerada relevante em razão de sua singularidade regional e aderência às dimensões analíticas da pesquisa, especialmente no que se refere à substituição de produtos descartáveis por soluções reutilizáveis sustentáveis. Além disso, a trajetória profissional da empreendedora revelou experiência prévia superior a dez anos em atividades empreendedoras, aspecto considerado relevante para compreensão do fenômeno investigado.

Para atender aos objetivos da pesquisa e operacionalizar o estudo de múltiplos casos, realizou-se inicialmente uma coleta de dados documentais secundários por meio de informações públicas disponíveis em sites institucionais, redes sociais e materiais digitais das organizações participantes. Posteriormente, foram coletados dados primários por meio de entrevistas semiestruturadas, individuais e em profundidade com os proprietários-dirigentes das empresas analisadas.

Para melhor compreensão do processo de coleta e análise dos dados primários, elaborou-se a Figura 1, a qual apresenta as etapas metodológicas adotadas no estudo. O processo analítico foi desenvolvido a partir da abordagem de *sensemaking*, permitindo interpretar como os empreendedores atribuem significado às suas experiências, decisões e relações organizacionais.

Figura 1 – Processo de coleta e análise dos dados



Fonte: Elaborado pelos autores com base nas técnicas adotadas para coleta e análise da pesquisa.

A abordagem de *sensemaking* foi utilizada por possibilitar a compreensão de como os empreendedores interpretam mudanças ambientais, organizacionais e mercadológicas, atribuindo sentido às suas decisões estratégicas e práticas organizacionais em contextos marcados por incertezas e transformações constantes (Maitlis & Christianson, 2014).

As entrevistas ocorreram entre os dias 17 e 24 de novembro de 2020, por meio da plataforma digital Zoom, diretamente com os sócios-proprietários responsáveis pelas empresas. A utilização da plataforma virtual constituiu estratégia adotada para minimizar riscos associados ao contexto da pandemia da Covid-19, período em que ocorreu a coleta de dados.

Moraes (2014) destaca que a entrevista semiestruturada em profundidade constitui recurso metodológico que busca compreender experiências, interpretações e percepções dos participantes a partir de pressupostos teóricos previamente definidos pelo pesquisador.

O instrumento de coleta utilizado nesta pesquisa consistiu em adaptação do roteiro validado na tese de doutorado intitulada “Empreendedorismo Estratégico nas Pequenas e Médias Empresas do Setor Aeronáutico”, desenvolvida por Moraes (2014). O roteiro original foi elaborado com base nas recomendações metodológicas de Eisenhardt (1989), especialmente quanto à utilização de métodos indutivos e flexíveis em estudos de múltiplos casos.

As entrevistas foram realizadas com: (1) a proprietária da ECO1, com duração de 1h25min; (2) o sócio-proprietário da ECO2, com duração de 1h12min; (3) o proprietário da ECO3, com duração de 49min; (4) a proprietária da ECO4, com duração de 1h29min; (5) a sócia-proprietária da ECO5, com duração de 1h15min; (6) a proprietária da ECO6, com duração de 1h14min; e (7) a proprietária da ECO7, com duração de 1h41min.

De acordo com Miles e Huberman (1994), a análise de dados qualitativos em estudos de múltiplos casos exige técnicas que favoreçam a compreensão, síntese e comparação sistemática dos dados. Dessa forma, o procedimento analítico desta pesquisa ocorreu em duas etapas complementares: análise intracaso e análise intercasos.

A análise intracaso buscou descrever, compreender e interpretar individualmente cada organização participante, considerando suas especificidades e particularidades contextuais. Já a análise intercasos teve como objetivo comparar os casos investigados a partir das dimensões do Modelo Avançado de Empreendedorismo Estratégico, especialmente: busca de oportunidades, aproveitamento de recursos, criação de valor, vantagem competitiva e geração de benefícios organizacionais, sociais e individuais.

A análise intercasos foi realizada por meio da comparação sistemática entre as categorias analíticas identificadas nas entrevistas, permitindo identificar padrões de comportamento empreendedor, similaridades organizacionais e especificidades associadas às práticas de empreendedorismo estratégico desenvolvidas pelas empresas participantes.

Os dados foram interpretados por meio da técnica de *sensemaking* e organizados com auxílio do software IRAMUTEQ. O software IRAMUTEQ foi utilizado como ferramenta complementar de apoio à análise qualitativa, possibilitando identificar recorrências lexicais, relações de similitude e padrões discursivos presentes nas narrativas dos entrevistados. A utilização da ferramenta contribuiu para fortalecer a triangulação analítica entre interpretação qualitativa, análise lexical e comparação intercasos, ampliando a consistência e confiabilidade dos resultados obtidos.

A técnica de *sensemaking* é descrita por Goleman (1985) como um processo interpretativo por meio do qual os indivíduos percebem, organizam e atribuem sentido ao ambiente em que estão inseridos. Segundo Maitlis & Christianson (2014), o *sensemaking* permite compreender como atores organizacionais interpretam eventos inesperados, ambiguidades e mudanças contextuais no cotidiano das organizações.

A triangulação entre dados documentais, entrevistas em profundidade, análise intracaso, análise intercasos e análises lexicais realizadas pelo IRAMUTEQ contribuiu para ampliar a robustez metodológica e a confiabilidade interpretativa dos resultados apresentados neste estudo.

Resultados e Discussão

A análise das sete empresas participantes deste estudo permitiu compreender, de forma aprofundada, como o empreendedorismo estratégico se manifesta em micro e pequenos negócios sustentáveis localizados na RMVPLN. Os resultados evidenciam que o empreendedorismo estratégico, nessas organizações, configura-se como um processo dinâmico, relacional e multidimensional, no qual capacidades individuais, recursos organizacionais, inovação sustentável, redes colaborativas e adaptação ao ambiente competitivo se articulam continuamente para geração de valor econômico, social e ambiental.

Os resultados reforçam a perspectiva de Hitt et al. (2011), segundo a qual o empreendedorismo estratégico deve ser compreendido como um processo integrado entre exploração de oportunidades e construção de vantagens competitivas sustentáveis. Nos casos analisados, verificou-se que as empresas não apenas identificam oportunidades de mercado relacionadas às demandas socioambientais contemporâneas, mas também desenvolvem mecanismos organizacionais capazes de transformar essas oportunidades em inovação, posicionamento competitivo e legitimidade organizacional.

Além disso, os resultados demonstram que o empreendedorismo estratégico observado nas empresas investigadas ultrapassa abordagens tradicionais centradas exclusivamente no desempenho econômico. A sustentabilidade aparece como elemento estruturante das estratégias organizacionais,

influenciando diretamente a forma como os empreendedores interpretam o ambiente, mobilizam recursos, desenvolvem inovação e estabelecem relações com *stakeholders*.

Essa constatação converge com as contribuições de Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012), Evans et al. (2017) e Stubbs e Cocklin (2008), ao evidenciarem que negócios sustentáveis dependem da integração entre criação de valor econômico, impacto socioambiental positivo e legitimidade organizacional. Da mesma forma, os resultados dialogam com Di Felice, Torres e Yanaze (2012), ao demonstrarem que organizações sustentáveis contemporâneas operam em ambientes caracterizados por intensas transformações sociais, ambientais e tecnológicas, exigindo maior capacidade adaptativa e estratégica por parte dos empreendedores.

A construção analítica desta seção fundamentou-se na triangulação entre análise documental, entrevistas semiestruturadas em profundidade, análise intracaso, análise intercasos e análise lexical realizada com apoio do software IRAMUTEQ. A triangulação metodológica permitiu ampliar a robustez interpretativa da pesquisa ao integrar diferentes fontes de evidência e diferentes níveis de análise, favorecendo a identificação de convergências, complementaridades e recorrências presentes nas narrativas dos empreendedores.

Nesse sentido, a integração entre análise qualitativa interpretativa e análise lexical automatizada possibilitou aprofundar a compreensão sobre as relações entre capital humano, inovação sustentável, redes colaborativas e criação de valor nos negócios sustentáveis investigados. Assim, a triangulação não atuou apenas como mecanismo de validação metodológica, mas como estratégia de aprofundamento analítico, permitindo interpretar o fenômeno investigado sob múltiplas perspectivas teóricas e empíricas.

A análise intracaso possibilitou compreender as especificidades de cada organização investigada, seus eventos estratégicos, práticas sustentáveis e mecanismos de construção de vantagem competitiva. Já a análise intercasos permitiu identificar padrões organizacionais recorrentes associados às dimensões do Modelo Avançado de Empreendedorismo Estratégico proposto por Hitt et al. (2011), especialmente no que se refere à busca de oportunidades, aproveitamento de recursos, criação de valor e geração de riqueza. O perfil dos empreendedores entrevistados é apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Perfil dos Empreendedores dos Negócios Sustentáveis

Empresa	Gênero	Idade	Formação	Estado Civil
Turismoeco – ECO1	F	40–50	Superior	Casada
Ecoreciclo – ECO2	M	30–40	Pós-Graduado	Solteiro
Ecomposto – ECO3	M	30–40	Superior	Casado
Ecosmético – ECO4	F	20–30	Superior	Solteira
Econaturais – ECO5	F	20–30	Ensino Médio	Casada
Ecoreutil – ECO6	F	30–40	Superior	Casada
Ecolã – ECO7	F	40–50	Pós-Graduada	Casada

Fonte: Elaborado pelos autores .

Os dados apresentados no Quadro 2 demonstram predominância de mulheres empreendedoras, com formação em nível superior ou pós-graduação e experiências profissionais relacionadas às atividades desenvolvidas pelas empresas. Esse resultado evidencia a relevância do capital humano para o desenvolvimento dos negócios sustentáveis analisados, sobretudo no que se refere à capacidade de identificar oportunidades, interpretar demandas emergentes e desenvolver soluções inovadoras.

Sob essa perspectiva, os resultados reforçam as contribuições de Shane e Venkataraman (2000),

ao demonstrarem que a oportunidade empreendedora depende diretamente da capacidade individual de percebê-la, interpretá-la e explorá-la estrategicamente. Os conhecimentos técnicos, as experiências profissionais e os conhecimentos tácitos acumulados pelos empreendedores funcionam como recursos estratégicos fundamentais para transformação de problemas ambientais e sociais em oportunidades de mercado.

Esse resultado converge com Filion (1999) e Kuratko e Audretsch (2009), ao evidenciarem que a atuação empreendedora envolve processos contínuos de interpretação do ambiente, construção de visão estratégica e mobilização de recursos em contextos marcados por elevada complexidade e incerteza. Além disso, os empreendedores entrevistados demonstraram elevada capacidade adaptativa, especialmente ao desenvolver soluções sustentáveis alinhadas às mudanças nos padrões de consumo e às novas demandas de mercado relacionadas à sustentabilidade.

Os resultados também se aproximam das contribuições de Bettis e Hitt (1995), ao evidenciarem que ambientes competitivos caracterizados por mudanças constantes, ambiguidades e dinamismo exigem das organizações maior capacidade de adaptação estratégica e aprendizagem contínua. Nos negócios sustentáveis analisados, observou-se que os empreendedores utilizam experiências acumuladas e conhecimentos especializados como instrumentos para interpretação das mudanças ambientais e construção de respostas organizacionais inovadoras.

O cruzamento entre entrevistas, análise documental e análise lexical permitiu identificar forte associação entre propósito individual, identidade organizacional e proposta de valor sustentável, demonstrando que a sustentabilidade ocupa posição central na lógica estratégica das empresas investigadas. Na análise intercasos, utilizou-se uma meta matriz ordenada, apresentada no Quadro 3, conforme recomendação de Miles e Huberman (1994).

Quadro 3 – Dimensões do Empreendedorismo Estratégico Identificadas nos Casos Analisados

Dimensão	Principais Evidências Identificadas
Busca de oportunidades	Habilidades técnicas, experiência profissional, percepção de demandas ambientais e sociais, liderança empreendedora
Aproveitamento das oportunidades	Inovação em produtos e serviços, substituição de produtos convencionais, adaptação ao mercado
Vantagem competitiva	Gestão estratégica de recursos, capital humano, redes de contato e parcerias estratégicas
Benefícios organizacionais	Posicionamento de mercado, reconhecimento da marca, viabilidade financeira
Benefícios sociais	Consumo consciente, inclusão social, conscientização ambiental
Benefícios individuais	Autorrealização, alinhamento entre propósito e atuação profissional
Geração de riqueza	Crescimento organizacional, fortalecimento das redes, ampliação de oportunidades

Fonte: Elaborado pelos autores .

A análise intercasos revelou que a busca de oportunidades ocorre predominantemente por meio de habilidades técnicas, experiências profissionais, percepção das demandas dos consumidores e interpretação das transformações socioambientais.

Diferentemente de abordagens centradas exclusivamente em planejamento formal, os resultados demonstram que as oportunidades empreendedoras emergem da interação entre experiência individual, leitura do ambiente e sensibilidade dos empreendedores em relação aos problemas sociais e ambientais. Essa constatação reforça as contribuições de Kyrgidou e Hughes (2010), ao criticarem modelos excessivamente lineares do empreendedorismo estratégico e defenderem uma abordagem baseada na interação dinâmica entre fatores internos, externos, capacidades organizacionais e aprendizagem

contínua.

Nos negócios analisados, verificou-se que a construção da oportunidade empreendedora depende diretamente da capacidade dos empreendedores de interpretar mudanças ambientais e transformá-las em propostas de valor sustentáveis.

A análise conjunta entre entrevistas, análise documental e análise lexical demonstrou que os empreendedores utilizam experiências anteriores, conhecimentos especializados e percepção das mudanças no comportamento dos consumidores como mecanismos centrais para identificação de oportunidades sustentáveis. Essa dinâmica reforça a pertinência da abordagem de sensemaking, ao demonstrar que os atores organizacionais interpretam mudanças ambientais e transformam essas interpretações em decisões estratégicas.

Os resultados também convergem com as contribuições de Portilho (2005) e Pagotto (2019), ao evidenciarem que as transformações nos padrões de produção e consumo sustentáveis influenciam diretamente o comportamento organizacional e a formulação das estratégias empresariais. Nos casos analisados, observou-se que os empreendedores interpretam as mudanças nos hábitos de consumo como oportunidades para desenvolvimento de soluções sustentáveis alinhadas às demandas emergentes da sociedade contemporânea.

Na dimensão relacionada ao aproveitamento das oportunidades, os resultados evidenciaram que a inovação em produtos, serviços e processos constitui o principal mecanismo de operacionalização das oportunidades identificadas pelas empresas. As organizações analisadas desenvolvem soluções voltadas à substituição de produtos convencionais, reaproveitamento de resíduos, valorização de processos naturais e estímulo ao consumo consciente.

Entretanto, os resultados indicam que a inovação observada nos negócios sustentáveis investigados não se restringe a uma perspectiva tecnológica tradicional. Trata-se de uma inovação orientada à sustentabilidade, na qual os processos inovadores buscam integrar objetivos econômicos, ambientais e sociais simultaneamente.

Essa evidência converge com as contribuições de Evans et al. (2017), ao afirmarem que modelos de negócios sustentáveis dependem da capacidade organizacional de criar, entregar e capturar valor compartilhado. Da mesma forma, os resultados aproximam-se das contribuições de Bruno (2019), ao demonstrarem que negócios sustentáveis operam por meio da articulação entre inovação, transformação social e reorganização produtiva.

Nos casos analisados, verificou-se que os empreendedores compreendem a inovação como mecanismo essencial para adaptação às demandas do mercado e fortalecimento da competitividade organizacional. A criação de novos produtos e serviços sustentáveis permite às empresas ampliar mercados, fortalecer posicionamento competitivo e responder às exigências crescentes dos consumidores em relação às questões ambientais e sociais.

Além disso, os resultados reforçam as contribuições de Carvalho e Cohen (2019), ao evidenciarem que o empreendedorismo sustentável envolve processos de mobilização e legitimação organizacional voltados à transformação social e institucional. Nos negócios investigados, observou-se que as práticas sustentáveis contribuem não apenas para diferenciação competitiva, mas também para fortalecimento da legitimidade das organizações perante clientes, parceiros e stakeholders.

Na dimensão relacionada à vantagem competitiva, os resultados demonstraram que a gestão estratégica de recursos, o capital humano, as redes colaborativas e as parcerias estratégicas representam fatores centrais para sustentação e crescimento organizacional. A competitividade das empresas analisadas depende fortemente da capacidade de mobilizar recursos intangíveis, especialmente

conhecimento, experiência profissional, relações interorganizacionais e legitimidade organizacional.

Essa constatação reforça as contribuições de Sirmon e Hitt (2009), segundo os quais a vantagem competitiva organizacional depende da capacidade gerencial de orquestrar recursos estratégicos em ambientes dinâmicos e incertos. Nos negócios sustentáveis investigados, verificou-se que a limitação de recursos financeiros e estruturais é parcialmente compensada pela mobilização de capital humano, aprendizagem organizacional e redes colaborativas.

As redes de relacionamento apareceram como elemento recorrente nas narrativas dos entrevistados, sendo reconhecidas como mecanismos essenciais para acesso a conhecimento, fortalecimento da legitimidade organizacional, desenvolvimento de inovação e ampliação das oportunidades de mercado.

Esse resultado aproxima-se das contribuições de Webb, Ketchen e Ireland (2010), ao demonstrarem que pequenas empresas frequentemente dependem de relações interorganizacionais para acessar recursos e fortalecer suas capacidades organizacionais. Da mesma forma, os resultados dialogam com Venkataraman e Sarasvathy (2005), ao evidenciarem que o empreendedorismo estratégico depende da capacidade dos empreendedores de construir relações capazes de reduzir incertezas, ampliar recursos e fortalecer oportunidades organizacionais.

Além disso, os resultados dialogam com Agha e Gafforova (2019), ao demonstrarem que o empreendedorismo estratégico representa mecanismo relevante para fortalecimento da competitividade de micro e pequenas empresas em ambientes marcados por elevada instabilidade e dinamismo. Nos negócios analisados, observou-se que a integração entre inovação, conhecimento especializado e redes colaborativas contribui diretamente para adaptação organizacional e permanência das empresas no mercado.

Outro aspecto relevante identificado refere-se à centralidade da sustentabilidade como mecanismo de diferenciação competitiva. Os empreendedores analisados demonstraram compreender sustentabilidade não apenas como prática operacional, mas como elemento estruturante da proposta de valor organizacional e do posicionamento competitivo das empresas.

Essa evidência converge com as contribuições de Betts, Wiengarten e Tadisina (2015) e Raful e Juchem (2007), ao evidenciarem que práticas sustentáveis podem fortalecer a reputação organizacional, ampliar legitimidade e gerar diferenciação competitiva em mercados crescentemente orientados por preocupações socioambientais.

No que se refere à criação de valor e geração de riqueza, os resultados demonstraram que os negócios sustentáveis analisados operam sob uma lógica ampliada de geração de benefícios econômicos, sociais e ambientais. Os benefícios organizacionais identificados incluem posicionamento competitivo, reconhecimento da marca e viabilidade financeira. Já os benefícios sociais relacionam-se à inclusão social, valorização da economia local, conscientização ambiental e estímulo ao consumo consciente.

Os benefícios individuais aparecem associados à autorrealização, ao alinhamento entre propósito pessoal e atuação profissional e à possibilidade de gerar impacto positivo na sociedade. Os empreendedores demonstraram forte identificação emocional e simbólica com os negócios desenvolvidos, indicando que a atuação empreendedora está relacionada não apenas à obtenção de retorno econômico, mas também à construção de sentido e realização pessoal.

Essa perspectiva converge com Morris (2015), ao afirmar que a intensidade empreendedora envolve dimensões comportamentais, cognitivas e emocionais relacionadas à capacidade dos indivíduos de mobilizar criatividade, propósito e visão estratégica na construção organizacional. Nos

negócios sustentáveis analisados, observou-se forte integração entre identidade empreendedora, propósito socioambiental e estratégia organizacional.

Os resultados também evidenciaram que a geração de riqueza ocorre de maneira articulada à criação de valor social e ambiental, reforçando as contribuições de Audretsch, Keilbach e Lehmann (2006), ao demonstrarem que o empreendedorismo pode atuar simultaneamente como mecanismo de desenvolvimento econômico, transformação social e fortalecimento regional.

A Figura 2 sintetiza o processo de empreendedorismo estratégico identificado nos micro e pequenos negócios sustentáveis analisados, evidenciando a relação dinâmica entre busca de oportunidades, aproveitamento das oportunidades, construção de vantagem competitiva e geração de valor econômico, social e ambiental.

Os resultados demonstram que o empreendedorismo estratégico, nas empresas investigadas, ocorre de maneira sistêmica e integrada, envolvendo fatores individuais, organizacionais e ambientais que se influenciam continuamente ao longo do desenvolvimento organizacional.

Figura 2 – Processo de Empreendedorismo Estratégico nos Micro e Pequenos Negócios Sustentáveis da RMVPLN



Fonte: Elaborado pelos autores .

A análise da Figura 2 demonstra que os principais recursos utilizados para a busca de oportunidades empreendedoras estão relacionados às habilidades técnicas, aos conhecimentos tácitos e às experiências profissionais acumuladas pelos empreendedores e seus sócios. Esses fatores constituem importantes mecanismos de interpretação ambiental e identificação de demandas emergentes relacionadas à sustentabilidade, ao consumo consciente e às transformações nos padrões de mercado.

No teste de nuvem de palavras, conforme demonstrado na Figura 3, foram identificados os termos mais expressivos presentes nas narrativas dos entrevistados, destacando-se as palavras “empresa”, “produto”, “pessoa”, “cliente”, “parceiros”, “valor”, “mercado”, “buscar”, “novo”, “ambiental”, “natural”, “social” e “rede”.



Fonte: Elaborada baseada em dados das entrevistas utilizando a ferramenta IRAMUTEQ.

A predominância desses termos demonstra forte articulação entre orientação ao mercado, inovação sustentável e relações colaborativas. Os resultados evidenciam que os negócios sustentáveis analisados estruturam suas estratégias organizacionais a partir da integração entre capital humano, criação de valor, sustentabilidade e relacionamento com stakeholders.

Essa análise possibilita compreender que palavras como “produto”, “pessoa”, “cliente”, “parceiros” e “valor” representam elementos centrais para busca de oportunidades empreendedoras.

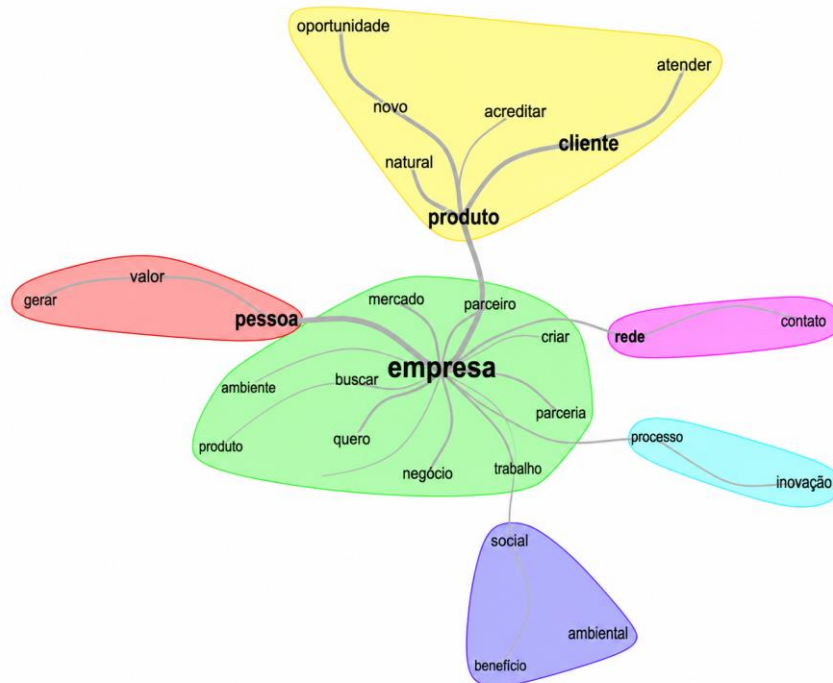
Os resultados demonstram que conhecimentos técnicos, conhecimentos tácitos e capital social atuam conjuntamente na criação de produtos e serviços voltados às demandas do mercado sustentável, reforçando a perspectiva de Hitt et al. (2011) de que a exploração de oportunidades e a construção de vantagem competitiva ocorrem de maneira integrada no empreendedorismo estratégico.

Também se destacam as palavras “novo”, “mercado” e “buscar”, associadas ao desenvolvimento de inovação sustentável e à ampliação de mercado. Essa evidência demonstra que os empreendedores investigados apresentam forte orientação à adaptação contínua e à inovação, buscando responder às transformações dos padrões de consumo e às novas exigências ambientais e sociais impostas ao ambiente organizacional contemporâneo.

Outra análise possibilitada pela Figura 4 refere-se ao aproveitamento das oportunidades por meio das redes de relacionamento e parcerias estratégicas. Os resultados demonstram que as redes

colaborativas constituem mecanismos fundamentais para desenvolvimento de inovação, ampliação de capacidades organizacionais e fortalecimento da competitividade das empresas analisadas. Essa constatação reforça as contribuições de Venkataraman e Sarasvathy (2005) e Webb, Ketchen e Ireland (2010), ao evidenciarem a relevância das relações interorganizacionais para sustentação estratégica das pequenas empresas. O teste de similitude permitiu identificar agrupamentos formados pelas palavras que aparecem com maior frequência nas entrevistas e compreender as narrativas estruturantes do corpus analisado.

Figura 4 – Análise de Similitude



Fonte: Elaborada baseada em dados das entrevistas utilizando a ferramenta IRAMUTEQ.

A Figura 4 demonstra que a palavra “empresa” se conecta de forma mais intensa às palavras “pessoa”, “produto” e “cliente”, evidenciando os principais elementos associados à busca de oportunidades empreendedoras nos negócios sustentáveis investigados.

A centralidade da palavra “empresa” nas análises lexicais reforça a compreensão de que os negócios sustentáveis analisados estruturam suas estratégias a partir da integração entre pessoas, inovação, mercado e criação de valor socioambiental.

Em seguida, observa-se a ramificação entre “produto”, “novo” e “oportunidade”, indicando que a inovação representa o principal mecanismo de aproveitamento das oportunidades identificadas pelas empresas.

Os resultados demonstram que o desenvolvimento de produtos e serviços sustentáveis constitui estratégia central para construção de vantagem competitiva, fortalecimento organizacional e legitimação das empresas perante clientes e stakeholders.

As ramificações “empresa”, “rede” e “contato”; “empresa”, “processo” e “inovação”; e “empresa”, “social” e “ambiental” indicam fatores diretamente relacionados à criação de valor e à geração de vantagem competitiva.

A triangulação entre análise lexical, entrevistas e análise intercasos reforçou que a competitividade organizacional nos negócios sustentáveis ocorre de forma relacional, dinâmica e sistêmica, envolvendo interação contínua entre inovação, sustentabilidade, redes colaborativas e criação de valor compartilhado.

Por fim, a interpretação da Figura 4 permite compreender que os negócios sustentáveis investigados são formados por pessoas que geram valor por meio de produtos inovadores e sustentáveis, apoiados em oportunidades de mercado e em redes colaborativas capazes de promover benefícios sociais e ambientais.

Os resultados evidenciam que sustentabilidade, inovação e empreendedorismo estratégico aparecem profundamente articulados nas práticas organizacionais das empresas analisadas, fortalecendo a compreensão do empreendedorismo estratégico como mecanismo de criação simultânea de valor econômico, social e ambiental.

Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo analisar como micro e pequenos negócios sustentáveis localizados na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte buscam e aproveitam oportunidades e constroem vantagens competitivas a partir do empreendedorismo estratégico. Os resultados obtidos demonstraram que o empreendedorismo estratégico, nos negócios investigados, configura-se como um processo dinâmico e multidimensional, no qual capacidades individuais, inovação sustentável, gestão estratégica de recursos e redes colaborativas atuam de forma integrada na criação de valor econômico, social e ambiental.

Os dados evidenciaram que a busca de oportunidades empreendedoras ocorre, predominantemente, por meio de habilidades técnicas, conhecimentos tácitos, experiências profissionais e interpretação das transformações ambientais e mercadológicas. Nesse contexto, os empreendedores analisados demonstraram elevada capacidade adaptativa diante das mudanças nos padrões de consumo e das crescentes demandas relacionadas à sustentabilidade. O aproveitamento dessas oportunidades ocorre principalmente por meio da inovação em produtos, serviços e processos sustentáveis, especialmente aqueles voltados à substituição de produtos convencionais, reaproveitamento de resíduos e desenvolvimento de soluções orientadas ao consumo consciente.

Além disso, os resultados demonstraram que a vantagem competitiva das empresas investigadas está fortemente associada à gestão estratégica de recursos intangíveis, sobretudo capital humano, conhecimento especializado, redes de relacionamento e legitimidade organizacional. Em ambientes organizacionais caracterizados por elevada instabilidade e restrição de recursos financeiros, esses elementos mostraram-se fundamentais para sustentação competitiva, permanência no mercado e ampliação das oportunidades organizacionais.

Os resultados também evidenciaram que os negócios sustentáveis analisados operam sob uma lógica ampliada de criação de valor, na qual benefícios econômicos coexistem com impactos sociais e ambientais positivos. Os benefícios organizacionais identificados relacionam-se principalmente ao fortalecimento do posicionamento competitivo, reconhecimento da marca e viabilidade financeira. Já os benefícios sociais referem-se à conscientização ambiental, valorização da economia local, inclusão social e estímulo ao consumo consciente. No âmbito individual, destacou-se a autorrealização dos empreendedores e o alinhamento entre propósito pessoal e atuação profissional.

Sob a perspectiva teórica, o estudo contribui para o avanço das discussões sobre

empreendedorismo estratégico ao reforçar a compreensão de que o fenômeno ultrapassa abordagens lineares centradas exclusivamente na exploração de oportunidades e na obtenção de vantagem competitiva. Os resultados dialogam diretamente com as contribuições de Ireland, Hitt e Sirmon (2003), Hitt et al. (2011) e Kyrgidou e Hughes (2010), ao demonstrar que fatores ambientais, organizacionais e individuais atuam de maneira integrada e dinâmica no desenvolvimento das estratégias organizacionais.

Além disso, a pesquisa amplia as discussões sobre negócios sustentáveis ao demonstrar que sustentabilidade, inovação e empreendedorismo estratégico aparecem profundamente articulados nas práticas organizacionais das empresas investigadas. Nesse sentido, os achados reforçam as contribuições de Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012), Evans et al. (2017) e Bruno (2019), ao evidenciarem que os negócios sustentáveis dependem da integração entre criação de valor econômico, impacto socioambiental positivo, inovação contínua e legitimidade organizacional.

Do ponto de vista metodológico, destaca-se a utilização da triangulação entre análise documental, entrevistas em profundidade, análise intracaso, análise intercasos e análise lexical desenvolvida com apoio do software IRAMUTEQ. A integração dessas diferentes estratégias metodológicas permitiu ampliar a robustez interpretativa da pesquisa, favorecendo maior profundidade analítica e fortalecimento da consistência dos resultados apresentados. A utilização do IRAMUTEQ mostrou-se especialmente relevante para identificação de recorrências discursivas, relações semânticas e padrões narrativos relacionados à inovação, sustentabilidade, capital humano e criação de valor organizacional.

No campo prático, os resultados oferecem contribuições relevantes para gestores e empreendedores interessados no desenvolvimento de negócios sustentáveis, especialmente ao demonstrar a importância da gestão estratégica de recursos intangíveis, da inovação orientada à sustentabilidade e das redes colaborativas como mecanismos de fortalecimento organizacional. Os dados também evidenciam que micro e pequenas empresas sustentáveis podem transformar restrições estruturais em oportunidades estratégicas por meio da mobilização de conhecimento, inovação e capital social.

Outra contribuição relevante do estudo refere-se à compreensão do empreendedorismo estratégico em um contexto de crise global decorrente da pandemia da Covid-19. Embora o cenário pandêmico tenha imposto limitações à coleta de dados, exigindo utilização exclusiva de ferramentas digitais para realização das entrevistas, o período analisado possibilitou compreender os impactos da crise nas organizações investigadas e as estratégias adotadas para manutenção das atividades empresariais. Observou-se que nenhuma das empresas participantes encerrou suas atividades durante o período analisado, sendo que parte delas conseguiu ampliar suas operações mesmo em um contexto de elevada instabilidade econômica e social, evidenciando capacidade adaptativa e resiliência organizacional.

Apesar das contribuições apresentadas, o estudo possui limitações que devem ser consideradas. A primeira refere-se ao recorte regional da pesquisa, restrito à Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, o que limita possibilidades de generalização dos resultados para outros contextos econômicos e institucionais. Outra limitação relaciona-se ao número reduzido de empresas participantes e à natureza qualitativa do estudo, que privilegia profundidade analítica em detrimento de abrangência estatística. Além disso, a coleta de dados em contexto pandêmico restringiu a realização de observações presenciais e acompanhamento longitudinal das organizações investigadas.

Diante dessas limitações, sugere-se que estudos futuros ampliem a investigação para diferentes regiões, setores econômicos e contextos institucionais, permitindo comparações entre distintos

modelos de negócios sustentáveis. Recomenda-se também a realização de pesquisas longitudinais capazes de acompanhar a evolução das estratégias organizacionais e das capacidades empreendedoras ao longo do tempo. Além disso, futuras pesquisas podem aprofundar a análise sobre capacidades dinâmicas, inovação sustentável, redes colaborativas e processos de legitimação organizacional em micro e pequenas empresas sustentáveis.

Por fim, conclui-se que o empreendedorismo estratégico representa importante mecanismo para compreensão de como micro e pequenas empresas sustentáveis mobilizam recursos, desenvolvem inovação e constroem vantagens competitivas em ambientes caracterizados por elevada complexidade e dinamismo. Os resultados demonstram que sustentabilidade, inovação e estratégia aparecem profundamente integradas nas práticas organizacionais das empresas investigadas, contribuindo simultaneamente para geração de valor econômico, transformação social e impacto ambiental positivo.

Referências

- Agarwal, R., Audretsch, D. B., & Sarkar, M. B. (2010). Knowledge spillovers and strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(4), 271–283. <https://doi.org/10.1002/sej.96>
- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20(2), 281–293. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0423>
- Agha, M. H., & Gafforova, E. B. (2019). Strategic entrepreneurship: A management method for improving the performance of small and medium-sized tourism enterprises (SMTEs). *Upravlenets*, 10(3), 25–35. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2019-10-3-3>
- Al-Abbadi, L. H., Alshawabkeh, R., Alkhazali, Z., Al-Aqrabawi, R., & Rumman, A. A. (2025). Business Intelligence and Strategic Entrepreneurship for Sustainable Development Goals (SDGs) Through: (Green Technology Innovation and Green Knowledge Management). *Economics: Innovative & Economic Research Journal/Casopis za Ekonomsku Teoriju i Analizu*, 13(1). Doi: 10.2478/eoik-2025-0013
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill.
- Arsić, S. M. (2017). Specific aspects of strategic entrepreneurship in family companies and non-family companies. *Journal of Process Management and New Technologies*, 5(1), 37–42. <https://doi.org/10.5937/jouproman5-13216>
- Audretsch, D. B., Keilbach, M. C., & Lehmann, E. E. (2006). *Entrepreneurship and economic growth*. Oxford University Press.
- Betts, T. K., Wiengarten, F., & Tadisina, S. K. (2015). Exploring the impact of stakeholder pressure on environmental management strategies at the plant level: What does industry have to do with it? *Journal of Cleaner Production*, 92, 282–294. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.12.002>
- Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16(S1), 7–19. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160915>
- Bozzo, A. L., Freitas, H. M., Martens, C. D. P., & Santana, A. D. S. (2019). Ideologia de vida e motivação empreendedora. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 18(2), 281–298. <https://doi.org/10.18593/race.19038>

- Bruno, L. (2019). *Digital platforms and sustainable business models: A study about food waste recovery* (Tese de doutorado). Fundação Getulio Vargas.
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29(12), 1349–1364. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.12.1349>
- Carvalho, P. A. H., & Cohen, M. (2019). Empreendedorismo sustentável enquanto empreendedorismo institucional: Estratégias de mobilização e legitimação para a mudança. *Revista Pretexto*, 20(1), 122–140. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v20i1.5713>
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (1996). *Metodologia científica* (4a ed.). Makron Books.
- Costa, N., Ferreira, J. J., & Jayantilal, S. (2026). Strategic entrepreneurship: Mapping the field and charting a path for future research. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 27(1), 111–141.
- Di Felice, M., Torres, J. C., & Yanaze, L. K. H. (2012). *Redes digitais e sustentabilidade: As interações com o meio ambiente na era da informação*. Annablume.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597–608. <https://doi.org/10.1002/bse.1939>
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, 34(2), 5–28.
- Flick, U. (2008). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3a ed.). Artmed.
- Gancarczyk, J. (2020). Strategic entrepreneurship in the development of active leisure industry organizations. *Polish Journal of Sport and Tourism*, 27(2), 20–26. <https://doi.org/10.2478/pjst-2020-0011>
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57–63. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>
- Goleman, D. (1985). *Vital lies, simple truths: The psychology of self-deception*. Simon & Schuster.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Camp, S. M. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 479–491. <https://doi.org/10.1002/smj.196>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2014). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (11th ed.). Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57–75. <https://doi.org/10.5465/amp.25.2.57>
- Howard, H. F., & Kuratko, D. F. (2010). *Entrepreneurship: Theory, process, practice*. Cengage Learning.

- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00086-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00086-2)
- Ireland, R. D., Withers, M. C., Harrison, J. S., Boss, D. S., & Scoresby, R. (2023). Strategic entrepreneurship: A review and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(2), 495–523. <https://doi.org/10.1177/10422587221100287>
- Jamil, M., Stephens, S., & Md Fadzil, A. F. (2025). Sustainability in family business settings: a strategic entrepreneurship perspective. *Journal of Family Business Management*, 15(1), 29–47. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2024-0001>
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1–17. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00278.x>
- Kyrgidou, L. P., & Hughes, M. (2010). Strategic entrepreneurship: Origins, core elements and research directions. *European Business Review*, 22(1), 43–63. <https://doi.org/10.1108/09555341011008907>
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
- Mello, L. F., Teixeira, L. R., & Mello, A. Y. I. (2016). População e desenvolvimento na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte de São Paulo: Desafios atuais e futuros. *Anais do Encontro Nacional de Estudos Populacionais*, 1–25.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage.
- Moraes, M. B. D. (2014). *Empreendedorismo estratégico em pequenas e médias empresas do setor aeronáutico brasileiro e canadense* (Tese de doutorado). Universidade Nove de Julho.
- Moraes, M. B. D., Galvan, E., Ribeiro, E. A., da Silva Vieira, E., Soares, Z. C. B., & da Cruz, L. S. (2020). Matrix of Strategic Entrepreneurship Process in Small and Medium Enterprises of the Brazilian and Canadian Aeronautical Industry. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 7(9), 35–45. <https://dx.doi.org/10.22161/ijaers.79.5>
- Morris, M. H. (2015). Entrepreneurial intensity. In C. L. Cooper (Ed.), *Wiley encyclopedia of management* (pp. 1–5). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom030122>
- Pagotto, E. L. (2019). *Política de produção e consumo sustentáveis: Estudo sob a perspectiva de campos de ação estratégica* (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo.
- Portilho, F. (2005). *Sustentabilidade ambiental, consumo e cidadania*. Cortez.
- Raful, N. F., & Juchem, D. M. (2007). Desempenho ambiental como fator de competitividade e responsabilidade social empresarial. In *XX Congresso Latinoamericano de Estrategia*.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95–119. <https://doi.org/10.1504/IJISD.2012.046944>

- SEBRAE. (2013). *Caracterização de micro, pequena e média empresas*. <https://www.sebrae.com.br>
- SEBRAE. (2016). *Cenário macroeconômico: Perspectivas para 2016-2020*. <https://www.sebrae.com.br>
- SEBRAE. (2020). *Sebrae sustentável*. <https://sustentabilidade.sebrae.com.br>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1375–1394. <https://doi.org/10.1002/smj.791>
- Stake, R. E., Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage.
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model”. *Organization & Environment*, 21(2), 103–127. <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>
- Sundar, P., & Gurupandi, M. (2025). Strategic entrepreneurship research trends and future directions. *Journal of Entrepreneurship Studies*.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *A disciplina dos líderes de mercado*. Rocco.
- Venkataraman, S., & Sarasvathy, S. D. (2005). Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management* (pp. 650–668). Blackwell Publishing.
- Webb, J. W., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.04.001>
- Wijekoon, W. M. H. N., et al. (2025). Strategic entrepreneurship and dynamic capabilities in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.