

Estado da publicação: O preprint não foi publicado em outro meio.

Entre a retórica e a realidade: a inovação no planejamento estratégico de PMEs do interior de São Paulo

Maria Alice Campagnoli Otre, Ana Lívia Cazane, Ana Paula Silva Ducatti

<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.15457>

Submetido em: 2026-03-14

Postado em: 2026-03-20 (versão 1)

(AAAA-MM-DD)

ENTRE A RETÓRICA E A REALIDADE: A INOVAÇÃO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE PMEs DO INTERIOR DE SÃO PAULO

Maria Alice Campagnoli Otre

UNIMAR Business School Postgraduate Program in Administration – Marília – São Paulo – Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2896-7806>

Ana Livia Cazane

UNIMAR Business School Postgraduate Program in Administration – Marília – São Paulo – Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0707-2384>

Ana Paula Silva Ducatti

Universidade de Marília (UNIMAR) – Marília – São Paulo – Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3867-4169>

RESUMO

Objetivo: O estudo analisa a coerência entre o discurso estratégico e as práticas de inovação em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) localizadas no interior do estado de São Paulo. **Metodologia:** Adota-se uma abordagem quantitativa e qualitativa, de natureza descritiva e transversal. Foi aplicado um survey estruturado a gestores de 44 empresas, cujos dados foram examinados via matrizes de contingência e análise de conteúdo indutiva. A análise concentrou-se na presença do tema inovação nos elementos formais do planejamento estratégico (missão, visão e valores) e na existência de ações organizacionais associadas, permitindo avaliar o alinhamento entre intenção declarada e execução prática. **Resultados:** Os achados evidenciam uma fragilidade estrutural, com a maioria das empresas operando sem planejamento formalizado. Entre as organizações com planejamento, 90,9% incorporam a inovação no discurso. Contudo, identificou-se um descompasso entre a retórica e a prática, com empresas que mencionam o tema, mas carecem de ações efetivas. As iniciativas existentes são predominantemente incrementais, focadas em modernização operacional e digitalização básica. **Contribuições Metodológicas / Originalidade:** O estudo contribui metodologicamente ao propor a Matriz FALA × FAZ como ferramenta para mensurar o alinhamento estratégico em PMEs. O estudo propõe um modelo analítico replicável para avaliar a integridade da gestão estratégica, destacando que a presença da inovação no discurso não garante sua institucionalização.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Inovação. PMEs. Coerência Discurso-Prática.

BETWEEN RHETORIC AND REALITY: INNOVATION IN THE STRATEGIC PLANNING OF SMEs IN THE INTERIOR OF SÃO PAULO

ABSTRACT

Purpose: The study analyzes the coherence between strategic discourse and innovation practices in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) located in the interior of the state of São Paulo. **Methodology:** A descriptive and cross-sectional approach, combining quantitative and qualitative methods, was adopted. A structured survey was administered to managers of 44 companies, and the resulting data were examined through contingency matrices and inductive content analysis. The analysis focused on the presence of the innovation theme within formal strategic planning elements (mission, vision, and values) and the existence of associated organizational actions, enabling an assessment of the alignment between declared intention and practical execution. **Findings:** The results reveal a significant structural weakness, as the majority of companies operate without formalized strategic planning. Among organizations with formal planning, 90.9% incorporate innovation into their strategic discourse. However, a gap between rhetoric and practice was identified, with companies mentioning the theme while lacking effective actions. Existing initiatives are predominantly incremental, focusing on operational modernization and basic digitalization. **Methodological Contributions / Originality:** The study contributes methodologically by proposing the "SAY × DO" Matrix as a tool to measure strategic alignment in SMEs. It provides a replicable analytical model to evaluate strategic management integrity, highlighting that the presence of innovation in discourse does not guarantee its institutionalization.

Keywords: Strategic Planning; Innovation; SMEs; Discourse-Practice Coherence; Performative Innovation.

1. Introdução:

O cenário econômico contemporâneo impõe a inovação contínua não apenas como diferencial, mas como imperativo de sobrevivência organizacional. Neste contexto, dados do (WORLD BANK, 2025) indicam que as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) desempenham um papel estrutural na economia global, representando cerca de 90% de todas as empresas e 50% dos empregos em nível mundial. Na América Latina, essa relevância é ainda mais acentuada: conforme compilado por (Marinho & Costa Melo, 2022) as PMEs compõem 99% do tecido empresarial da região e são responsáveis por aproximadamente 70% dos postos de trabalho, consolidando-se como o motor primário de desenvolvimento social e competitividade regional.

No entanto, o cenário brasileiro revela um paradoxo entre essa relevância econômica e a maturidade de gestão da inovação. Estudos recentes indicam que a inovação nas PMEs brasileiras ainda é incipiente. (Marinho & Costa Melo, 2022) apontam, por exemplo, que apenas 3,65% dessas empresas podem ser consideradas "inovadoras ocasionais", enquanto a vasta maioria carece de processos sistemáticos, operando muitas vezes de forma reativa. Essa fragilidade processual sugere que, embora o tema "inovação" esteja presente no vocabulário corporativo, sua internalização prática enfrenta barreiras estruturais significativas.

(Marín et al., 2023) alertam que muitas PMEs confundem inovação estratégica com a mera "digitalização da cadeia de valor" ou a aquisição de tecnologias. Embora a transformação digital possa atuar como catalisadora, como apontam (Tomás et al., 2025) ela não garante, per se, uma vantagem competitiva se não estiver atrelada a uma estratégia de criação de valor.

Nesse contexto, o Planejamento Estratégico (PE) assume papel central como instrumento de orientação organizacional, ao canalizar esforços para que a empresa se diferencie positivamente de seus concorrentes, utilizando suas vantagens competitivas para satisfazer melhor seus clientes e alcançar seus objetivos de longo prazo (Ruiz-Vanoye et al., 2008). Mais do que um exercício formal, o planejamento estratégico envolve a compreensão da posição atual da organização, bem como dos possíveis caminhos a serem percorridos em ambientes marcados por incerteza e mudança (Bassi Sutter et al., 2013).

Ao pensar estrategicamente, as organizações não são influenciadas apenas por metas econômicas, mas também por elementos simbólicos e normativos que orientam a tomada de decisão, como valores, missão e visão (Sousa & Dias, 2017). Esses pilares estratégicos desempenham função estruturante, ao oferecer coerência interna, direcionamento e sentido às ações organizacionais, ao mesmo tempo em que comunicam intenções e posicionamentos a stakeholders internos e externos.

A estratégia, nesse sentido, deve incorporar flexibilidade suficiente para permitir ajustes contínuos frente às transformações do ambiente competitivo, promovendo alinhamento entre visão de futuro, missão organizacional e valores compartilhados, o que pode resultar em aprendizado organizacional e maior capacidade adaptativa (Sousa & Dias, 2017). Assim, o Planejamento Estratégico deixa de ser apenas um documento estático e passa a atuar como um mecanismo de articulação entre intenção estratégica e prática gerencial.

Os pilares estratégicos — Missão, Visão e Valores — transcendem, portanto, a mera formalização documental do planejamento. A Missão expressa o propósito fundamental da organização, enquanto a Visão projeta uma imagem aspiracional de futuro, indicando “onde a instituição deseja chegar” (Adebanke Olusola et al., 2022). Já os Valores orientam comportamentos, decisões e prioridades, funcionando como referenciais normativos para a ação organizacional. Em conjunto, esses elementos oferecem um senso unificado de direção, alinhando pessoas, processos e recursos em torno de objetivos comuns (Contreras-Pacheco et al., 2022; Mousa et al., 2024).

É precisamente nesse espaço simbólico-estratégico que conceitos contemporâneos, como a inovação, tendem a ser incorporados às declarações estratégicas das organizações. A presença da inovação nos pilares estratégicos sinaliza, ao menos formalmente, a intenção da empresa de se posicionar como adaptativa, competitiva e orientada ao futuro. Contudo, a incorporação discursiva desse termo não garante, por si só, sua tradução em práticas, rotinas, investimentos ou indicadores concretos, especialmente no contexto das Pequenas e Médias Empresas, marcadas por restrições estruturais e gerenciais.

Nessa perspectiva, a incorporação da inovação aos pilares formais do Planejamento Estratégico deve ser analisada com prudência, pois, embora represente um indicativo de direcionamento estratégico e busca por diferenciação, tal alinhamento, de caráter declaratório, nem sempre se materializa em práticas organizacionais concretas, sobretudo em empresas de menor porte, nas quais a efetiva implementação está condicionada à disponibilidade de capacidades gerenciais e estruturais específicas (Pertuz & Pérez, 2021). Essa recorrência do termo “inovação” no discurso organizacional, dissociada de sua efetiva operacionalização, tem sido problematizada pela literatura contemporânea, que descreve esse fenômeno como Innovation Theater ou Pseudo-innovation (Jacko, 2023; Monaco, 2018) a realização de atos performativos que geram visibilidade, mas não resultados. (Wang, 2022) expande essa crítica com o conceito de Performative Innovation, no qual a governança organizacional é desenhada para “parecer inovadora” aos stakeholders, criando um

descolamento perigoso entre o discurso oficial e a prática cotidiana.

A raiz desse descompasso entre retórica e realidade em PMEs não reside necessariamente na má-fé dos gestores, mas em barreiras estruturais de implementação. (Srisathan et al., 2023) observam que, em empresas de menor porte, a pressão pela sobrevivência diária consome os recursos que deveriam ser destinados à inovação estratégica. Nesse contexto, o planejamento estratégico corre o risco de tornar-se um exercício burocrático: a "inovação" é inserida na Missão para atender a expectativas de mercado, mas não é traduzida em rotinas operacionais devido à escassez de recursos.

Estudos recentes indicam que esse descompasso é frequentemente agravado por limitações de competências gerenciais, sobretudo no que se refere à condução de processos de mudança organizacional ((Ballester-Miquel et al., 2026; Hadi, 2026).

Apesar da robustez desses conceitos críticos, a literatura empírica sobre PMEs tem focado majoritariamente no mapeamento de barreiras operacionais, como a instabilidade fiscal e a falta de capital (Silva et al., 2025). Permanece, contudo, uma lacuna crítica na interseção desses estudos: diante da pressão por sobrevivência e da falta de processos estruturados, como as PMEs brasileiras se posicionam formalmente? Será que elas abandonam o discurso da inovação ou o mantêm em seu Planejamento Estratégico como um artefato retórico?

Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo investigar como a inovação é integrada formalmente às estruturas de gestão de Pequenas e Médias Empresas do interior paulista, analisando a coerência entre o discurso estratégico e a prática gerencial. Busca-se responder à seguinte questão de pesquisa: a inovação é tratada como um diferencial competitivo de maneira estruturada nos planejamentos estratégicos dessas empresas ou permanece predominantemente como um elemento retórico? Para tanto, adota-se uma abordagem quantitativa, por meio de survey aplicado a 61 empreendedores, examinando a presença do termo "inovação" nos pilares estratégicos (missão, visão e valores) e sua correspondência com a existência de processos, rotinas e indicadores associados à inovação. Além desta introdução, o artigo estrutura-se em seções que apresentam os procedimentos metodológicos, a análise dos dados empíricos, a discussão dos resultados e as considerações finais.

2. Métodos e Técnicas de pesquisa

Os tópicos a seguir detalham o desenho de pesquisa e os procedimentos de coleta, tratamento e preparação dos dados, análise e procedimentos éticos.

2.1. Delineamento da pesquisa

Este estudo caracteriza-se como uma investigação de natureza quantitativa, descritiva e transversal, fundamentada na aplicação de um survey estruturado. A opção pelo delineamento descritivo está alinhada ao objetivo central da pesquisa, que consiste em identificar padrões, frequências e relações entre variáveis relativas ao planejamento estratégico e à inovação no contexto das pequenas e médias empresas (PMEs). A abordagem transversal, por sua vez, permite captar o estado atual dessas práticas e percepções em um momento específico no tempo, sem interferir em seu desenvolvimento.

O uso do survey se justifica pela necessidade de coletar dados padronizados e comparáveis entre diferentes empresas e setores, assegurando uniformidade na mensuração dos construtos analisados. O desenho metodológico privilegia a mensuração objetiva e a

replicabilidade, características essenciais para a produção de conhecimento empírico rigoroso na área de Administração.

2.2. Participantes e estratégia de amostragem

A população-alvo compreende PMEs situadas no interior do estado de São Paulo. Para fins deste estudo, adotou-se uma estratégia de amostragem não probabilística por conveniência, utilizada em pesquisas organizacionais nas quais o acesso aos respondentes depende de redes profissionais e disponibilidade voluntária. Essa estratégia não tem por objetivo a generalização estatística dos resultados, mas a identificação de padrões empíricos relevantes para a compreensão do fenômeno investigado.

A escolha das empresas foi orientada pela diversidade setorial e pelo acesso direto a gestores com capacidade decisória. Assim, foram incluídas apenas empresas cujos respondentes declararam exercer funções de liderança (proprietários, sócios-administradores, diretores ou responsáveis por gestão estratégica). Esse critério garante que as informações coletadas refletem percepções e práticas adotadas em nível estratégico, e não opiniões de colaboradores sem poder de decisão.

2.3. Instrumento de coleta

O instrumento utilizado foi um questionário estruturado elaborado no Google Forms, composto por questões fechadas, dicotômicas, múltipla escolha e abertas. A estruturação do instrumento seguiu duas premissas metodológicas: (1) maximizar a precisão das respostas nas variáveis de interesse; (2) garantir a comparabilidade entre empresas com diferentes níveis de formalização e maturidade gerencial.

O questionário foi dividido em cinco seções:

1. **Caracterização organizacional:** Abrangendo segmento de atuação, porte, localização geográfica e tempo de existência, permitindo contextualizar os dados e avaliar potenciais relações entre características organizacionais e presença da inovação.
2. **Perfil do respondente:** Visando assegurar que os participantes possuíam legitimidade para responder sobre práticas estratégicas.
3. **Planejamento Estratégico (PE):** Incluindo familiaridade conceitual com PE, existência de PE formalizado e presença de missão, visão e valores. Essas variáveis são centrais para avaliar a formalização das práticas gerenciais.
4. **Inovação no discurso estratégico:** Conjunto de questões dicotômicas indagando sobre a presença explícita do termo “inovação” nos elementos de missão, visão e valores, permitindo medir a inovação como orientação declarada.
5. **Inovação na prática organizacional:** Questão dicotômica sobre ações específicas de inovação, complementada por pergunta aberta descrevendo tais ações.

O instrumento passou por pré-teste de clareza com um grupo restrito de gestores, não sendo identificadas inconsistências de compreensão ou ambiguidade nas questões.

2.4. Procedimentos de coleta, tratamento e preparação dos dados

Os dados foram coletados entre junho e julho de 2025. Os participantes foram contatados por meio de redes profissionais, associações empresariais e encaminhamento digital direto.

Antes de acessar o questionário, cada participante visualizou o termo de consentimento livre e esclarecido, sendo necessário concordar explicitamente para iniciar o preenchimento (TCLE digital).

Todas as respostas foram registradas automaticamente na plataforma e exportadas para planilha Excel, preservando integralmente a integridade dos dados originais.

Após a exportação, realizou-se uma fase de tratamento e padronização, contemplando:

- uniformização de categorias (“Sim”, “Não”, “Em desenvolvimento”, “Não se aplica”);
- verificação de completude;
- inspeção de consistência nas respostas abertas;
- reorganização da base em abas temáticas;
- criação de variáveis derivadas para análises posteriores.

O tratamento teve como premissa assegurar a coerência interna do dataset e preparar as variáveis para os procedimentos analíticos.

2.5 Análise de Dados

A análise dos dados seguiu um conjunto de procedimentos sistemáticos envolvendo padronização categorial, organização descritiva da amostra e construção de matrizes analíticas para examinar relações entre variáveis. Todas as etapas foram conduzidas em Microsoft Excel, utilizando funções de limpeza, categorização e tabelas dinâmicas.

Adicionalmente às análises quantitativas, as respostas às questões abertas foram examinadas por meio de análise de conteúdo, adotando-se uma abordagem indutiva e a posteriori, na qual as categorias analíticas emergem do próprio material empírico, sem a imposição prévia de esquemas conceituais rígidos (Bardin, 2016). Conforme proposto pela autora, esse procedimento privilegia a inferência sistemática e controlada, permitindo a identificação de recorrências semânticas e sentidos latentes presentes nos discursos dos respondentes. A análise qualitativa teve caráter complementar e interpretativo, sendo utilizada para aprofundar a compreensão dos resultados quantitativos, especialmente no que se refere à coerência entre discurso estratégico e práticas de gestão relacionadas à inovação.

A seguir, detalham-se os procedimentos adotados.

2.5.1 Tratamento das variáveis categóricas da amostra

As variáveis de caracterização organizacional e do respondente foram tratadas por meio de padronização categorial, assegurando consistência interna e preservação da heterogeneidade declarada pelos participantes. Esse procedimento evitou reclassificações artificiais, mantendo-se a integridade semântica das categorias originais.

Para garantir consistência na preparação dos dados e preservar a diversidade declarada pelos respondentes, todas as variáveis categóricas passaram por procedimentos específicos de padronização e recodificação. A Tabela 1 apresenta o tratamento metodológico adotado para cada variável, incluindo critérios de preservação, agregação e recodificação.

Tabela 1 - Procedimentos de tratamento das variáveis categóricas da amostra

Variável	Estrutura Original	Procedimento de Tratamento	Justificativa Metodológica
----------	--------------------	----------------------------	----------------------------

Segmento de atuação	Categorias singulares e compostas declaradas livremente pelos respondentes	Mantidas integralmente, sem agregação	Preserva diversidade setorial e evita reclassificações artificiais; heterogeneidade é substantiva na análise de PMEs
Porte da empresa	ME, EPP, Médio Porte, "Não sei informar"	Categorias mantidas sem transformação	Valor analítico para interpretar maturidade estratégica e condições de estruturação interna
Tempo de atuação	Faixas pré-definidas ("Menos de 1 ano", "1-5 anos", etc.)	Mantidas como variáveis ordinais	Evita artificialidade; representa estágios distintos de trajetória organizacional
Cargo/função	Diversas denominações (proprietário, diretor, corretor etc.)	Mantidas tal como informadas	Indica legitimidade da resposta e nível de tomada de decisão
Apoios recebidos	Combinações múltiplas de apoios formais e informais (Sebrae, ALI, Empretec etc.)	Mantidas como categorias compostas	Evita distorções ao decompor combinações reais; permite analisar diversidade de arranjos de suporte
Localização	Cidades declaradas livremente	Mantidas integralmente	A distribuição espacial é um resultado empírico; não demanda recodificação
Conhecimento sobre Planejamento Estratégico	"Sim", "Conheço pouco", "Não"	Mantidas como categorias originais	Representa gradações distintas de familiaridade conceitual
Existência de PE formalizado	"Sim", "Não", "Não sei informar"	Recodificada para dicotômica: 1 = Sim; 0 = Não + Não sei informar	Necessária para análises comparativas e construção das matrizes 2x2

Fonte: Autores, 2025.

O conjunto desses procedimentos garantiu padronização suficiente para permitir comparações analíticas, sem descaracterizar a diversidade intrínseca do universo das PMEs.

2.5.2. Procedimento de caracterização estrutural da amostra

Após a padronização das variáveis, procedeu-se à caracterização estrutural da amostra com base em frequências absolutas e relativas, extraídas por meio de tabelas dinâmicas. As variáveis categóricas foram apresentadas em tabelas descritivas que sintetizam a distribuição entre segmentos, portes, idades organizacionais, funções dos respondentes e tipos de apoio recebidos.

A caracterização foi conduzida como etapa não inferencial, voltada exclusivamente à

descrição da composição da amostra.

A manutenção explícita da diversidade setorial, de porte e de trajetória das empresas atende à lógica interpretativa adotada, na qual a heterogeneidade das PMEs é reconhecida como característica estrutural e não como ruído estatístico.

2.5.3. Construção dos cruzamentos analíticos

A etapa subsequente consistiu na construção de matrizes de contingência para examinar relações entre as variáveis de interesse. Todas as matrizes foram produzidas via tabelas dinâmicas do Excel, com cruzamentos estruturados de acordo com a natureza dicotômica ou categórica de cada variável.

Para examinar as relações entre planejamento estratégico, discurso de inovação e práticas organizacionais, foram construídos cruzamentos analíticos estruturados como matrizes de contingência. A Tabela 2 sintetiza os cruzamentos realizados, indicando o tipo de variável envolvida, a estrutura da matriz e o objetivo analítico de cada procedimento.

Tabela 2: Procedimentos de construção dos cruzamentos analíticos

Cruzamento Analítico	Tipo de Variáveis	Estrutura da Matriz	Objetivo Analítico	Justificativa Científica
PE formalizado × Discurso de inovação	Dicotômicas	2×2	Verificar se empresas com PE formalizado mencionam inovação com maior frequência no discurso estratégico.	Avaliar dependência conceitual entre formalização estratégica e orientação declarada para inovação.
PE formalizado × Práticas de inovação	Dicotômicas	2×2	Examinar se a formalização do PE está associada à implementação de ações inovadoras.	Identificar coerência entre estrutura de planejamento e operacionalização da inovação.
Discurso × Prática (Quadrantes)	Dicotômicas	2×N	Classificar empresas em quatro grupos: Falam e Fazem; Falam mas Não Fazem; Não Falam mas Fazem; Não Falam e Não Fazem.	Sintetizar convergências e divergências entre orientação estratégica e prática organizacional.
Segmento × Inovação	Nominal × Dicotômica	Categoria × 2	Avaliar diferenças setoriais quanto à presença da inovação no discurso.	Explorar heterogeneidade estrutural entre setores.
Porte × Inovação	Categórica × Dicotômica	Categoria × 2	Verificar se empresas de maior porte exibem maior propensão a mencionar inovação.	Relacionar maturidade estrutural ao discurso estratégico.

Tempo de atuação × Inovação	Ordinal × Dicotômica	Faixa × 2	Investigar se o tempo de existência influencia a presença da inovação no discurso.	Abordagem estrutural para examinar possíveis efeitos da trajetória organizacional.
-----------------------------	----------------------	-----------	--	--

Fonte: Autores, 2025.

2.6 Procedimentos éticos

A pesquisa foi conduzida em conformidade com as diretrizes éticas nacionais previstas na Resolução CNS nº 466/2012 e na Resolução CNS nº 510/2016, que regulamentam estudos envolvendo seres humanos em áreas das ciências sociais e humanas. O projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) e obteve aprovação sob o CAAE nº 91366825.1.0000.5496, garantindo que todos os procedimentos adotados respeitaram os princípios de autonomia, beneficência, não maleficência e justiça.

Antes do início do questionário, todos os participantes tiveram acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disponibilizado em formato digital no próprio instrumento de coleta. O TCLE esclarecia os objetivos da pesquisa, a natureza voluntária da participação, os riscos e benefícios esperados, bem como a garantia de anonimato e confidencialidade das informações prestadas. Somente após a concordância expressa (“Eu aceito participar desta pesquisa”) o formulário era liberado para preenchimento.

Nenhuma informação sensível, dados pessoais identificáveis ou informações corporativas sigilosas foram coletadas. Todas as respostas foram armazenadas em ambiente seguro e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, conforme disposto no parecer de aprovação do CEP.

3. Inovação no planejamento estratégico: enquadramento analítico da coerência entre discurso e prática

Esta seção apresenta o enquadramento analítico que orienta a interpretação dos resultados empíricos, discutindo a inovação como elemento do planejamento estratégico e o descolamento entre discurso formal e práticas de gestão.

A inovação ocupa papel crescente no discurso e nas práticas de gestão contemporâneas, tornando-se um elemento muito falado e esperado no planejamento estratégico das organizações. Segundo Jacko (2020), a palavra inovação e seus derivados (inovador, inovativo etc) carregam uma forte conotação positiva, sugerindo que o que está associado a eles é "valioso, útil e digno de implementação e investimento".

Em ambientes competitivos e dinâmicos, principalmente como aqueles em que as PMEs brasileiras estão inseridas, espera-se que o planejamento estratégico guie a construção de capacidades inovadoras, influenciando a alocação de recursos, prioridades e metas corporativas, sendo imperativo desenvolver e integrar tecnologia rapidamente para manter a liderança e enfrentar ameaças (Monaco, 2018).

Nesse contexto, os elementos centrais do planejamento estratégico, como Missão, Visão e Valores, tornam-se espaços simbólicos para consolidar a ideia de inovação como valor organizacional e funcionam como contratos em que comunicam intenções, crenças e

posicionamentos da empresa perante colaboradores, clientes e demais stakeholders. Jacko reforça esse argumento ao afirmar que organizações “are under permanent pressure to appear innovative in order to satisfy institutional expectations”.

Entretanto, a presença da palavra “inovação” no planejamento formal não garante coerência com as práticas de gestão, nem assegura impacto organizacional real. Na literatura pesquisada, identificamos diversos conceitos que tratam sobre esse descolamento entre o que se fala sobre inovação e seu real impacto:

Tabela 3 – Resumo teórico

Autor(es)	Conceito(s) Central(is)	Definição	Descolamento entre discurso e operacionalização da inovação
Jacko (2023, 2020) & Mensch (1979)	<i>Pseudoinnovation</i> (Pseudo-Inovação)	Artefatos que são semelhantes, mas não inovadores. Não cumprem os requisitos de novidade, eficácia e/ou eficiência. Podem ser: novos, mas ineficazes; novos e eficazes, mas ineficientes (custos ou riscos superam benefícios); ou eficazes/eficientes, mas não novos (duplicam soluções).	O conceito de pseudo-inovação é a própria concretização do <i>Innovation Washing</i> , pois possui a <i>aparência</i> de inovação (cumprindo o "falar") sem entregar o valor, a utilidade ou a novidade real (o "fazer").
Wang (2022)	<i>Performative innovation</i> (Inovação Performativa)	A inovação é impulsionada por um imperativo de negócios e pela lógica de que o crescimento exige a demonstração de capacidades. As práticas (ex: governança de dados) são altamente performativas e muitas vezes mais mecânicas do que gerenciais, limitadas à compra de <i>hardware</i> e manutenção de <i>datasets</i> .	O foco está em parecer inovador para atrair capital e sobreviver à competição (a performance/discurso), enquanto o valor intrínseco e a visão de longo prazo para entender o usuário (o fazer) são negligenciados ou substituídos por um mindset tecnocrático.

Kaldy (2021) citando Jensen	<i>Innovation Theater</i> (Teatro da Inovação)	Pode incluir ideias impraticáveis que, no entanto, inspiram ideias práticas. É importante ter cuidado para não ser arrastado por ele.	O "Teatro" descreve a fase de empolgação e exibição do "falar". O risco de <i>Washing</i> se manifesta quando a organização não move do Teatro (discurso) para o "fazer" — exigindo que a inovação demonstre um resultado prático e valioso (os <i>outcomes</i>).
Monaco (2018)	<i>Mandate to Innovate</i> (Mandato para Inovar) e <i>Innovation Theater</i> (Teatro da Inovação)	O imperativo de desenvolver e integrar tecnologia rapidamente para reabastecer as vantagens de inteligência e enfrentar ameaças. O "Teatro da Inovação" refere-se a eventos (como <i>hackathons</i>) que são realizados para <i>parecer</i> aberto à inovação, mas que muitas vezes não resultam na adoção de novas soluções.	O Mandato é o impulso do "falar". O <i>Innovation Theater</i> é o momento do descolamento, onde a atividade de inovação é meramente performativa (discurso) e falha em resultar na adoção de novas soluções (o "fazer" prático)

Fonte: Autores, 2025.

O que esses conceitos discutem é a falta de coerência entre discurso e operacionalização da inovação, evidenciando a necessidade de avaliar não apenas o que as organizações declaram, mas como tais declarações se traduzem em investimentos, rotinas, indicadores e resultados concretos.

De acordo com Wang (2022) o conceito *Performative Innovation* descreve o mecanismo social e organizacional pelo qual o Innovation Washing é concretizado: a criação de uma cultura e de estruturas que recompensam o discurso (o "falar") e negligenciam a realidade operacional (o "fazer").

4. Resultados

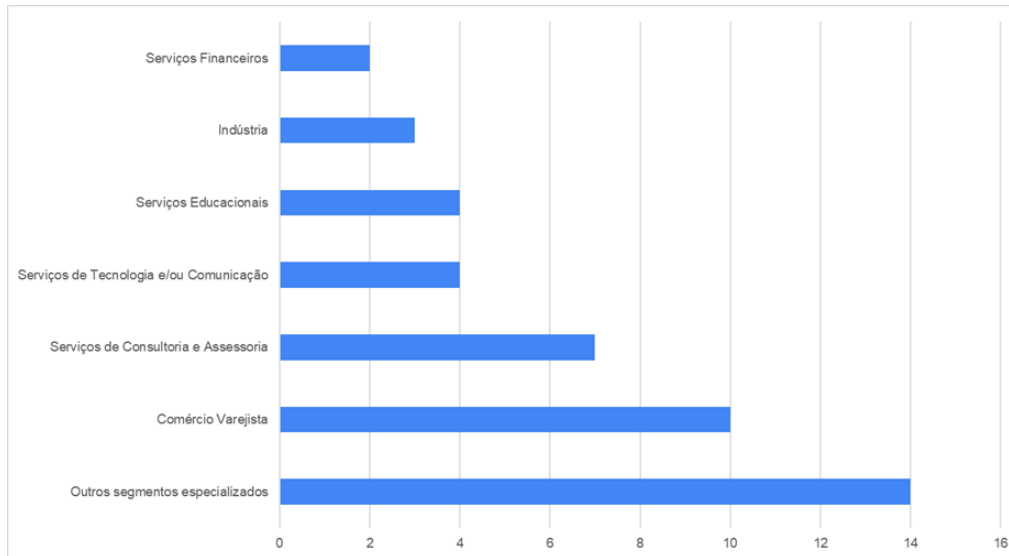
4.1. Caracterização da amostra

A amostra apresentou ampla diversidade setorial, concentrando-se principalmente em comércio varejista (n=10), serviços de consultoria e assessoria (n=7), serviços de tecnologia/comunicação (n=4), serviços educacionais (n=4), indústria (n=3) e serviços

financeiros (n=2). As demais 14 categorias, todas com ocorrência única, foram agrupadas em “Outros segmentos especializados”, de modo a preservar a representatividade estrutural sem comprometer a clareza descritiva.

A Figura 1 apresenta a distribuição dos segmentos de atuação das 44 empresas participantes.

Figura 1: Segmento de atuação

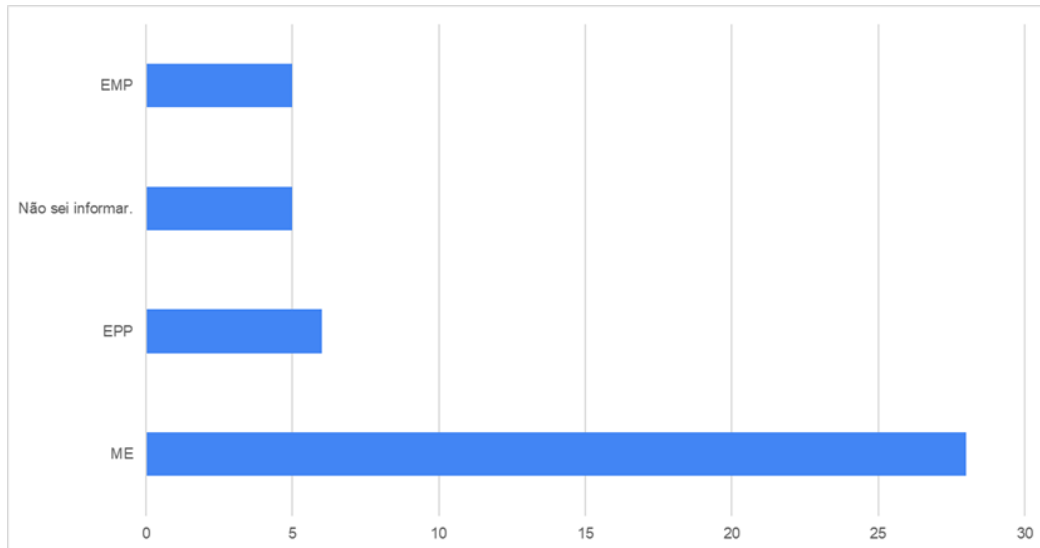


Fonte: Autores, 2025.

Em relação ao porte empresarial, a maioria das empresas classificou-se como Microempresa (ME), seguida por Empresas de Pequeno Porte (EPP) e um número menor de empresas de médio porte, além de casos em que o porte não foi informado.

A Figura 2 apresenta a distribuição do porte das empresas participantes, permitindo visualizar a composição da amostra segundo a classificação do SEBRAE. A representação gráfica facilita a comparação entre as categorias de porte e evidencia a estrutura empresarial predominante no conjunto analisado.

Figura 2 - Porte da empresa



Fonte: Autores, 2025

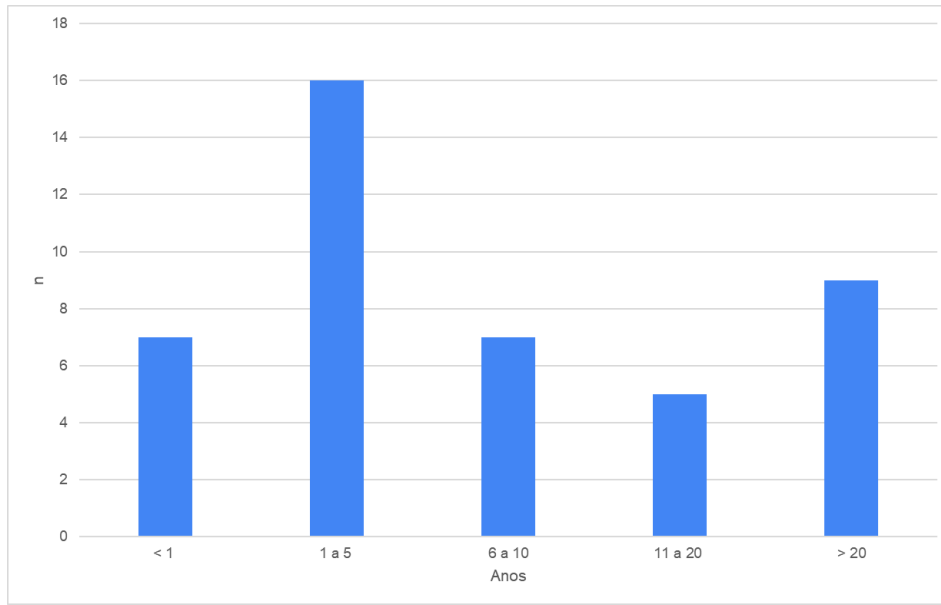
Notas Explicativas:

- ME: Microempresa com faturamento anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00
- EPP: Empresa de Pequeno Porte com faturamento anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,0
- EMP: Empresa de Médio Porte com faturamento anual superior a R\$ 4.800.000,00 e igual ou inferior a R\$ 300.000.000,00.

Quanto ao tempo de atuação, a amostra apresentou distribuição heterogênea, variando desde empresas com menos de um ano de existência até organizações com mais de duas décadas de operação.

A Figura 3 apresenta o tempo de atuação das empresas, organizado em faixas previamente definidas no instrumento, favorecendo a leitura das diferenças entre os estágios de maturidade organizacional presentes na amostra.

Figura 3: Tempo de atuação

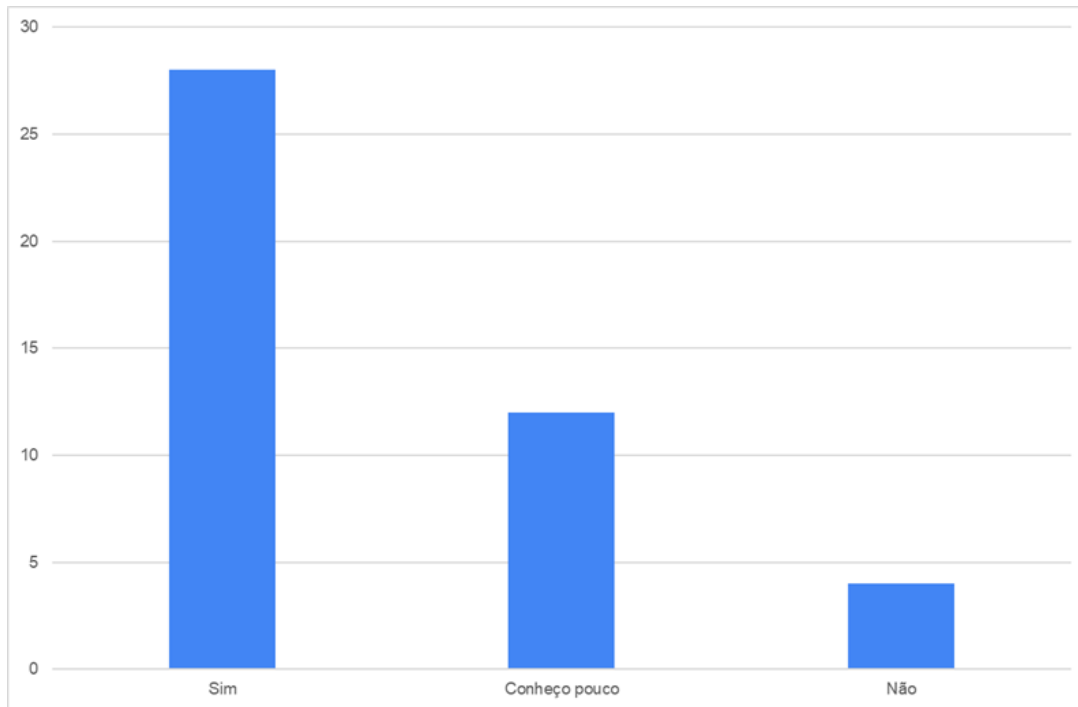


Fonte: Autores, 2025.

A maioria dos respondentes ocupava posições de liderança: 40 eram proprietários ou sócios-administradores, seguidos por diretores (n=2) e funções individuais específicas (n=2). Os tipos de apoio recebidos para estruturação do negócio variaram amplamente, incluindo apoio do Sebrae, programas ALI e Empretec, consultorias externas ou ausência completa de apoio formal.

No que se refere ao conhecimento sobre Planejamento Estratégico, a Figura 4 apresenta o declarado pelos participantes sobre o conceito. As três categorias originais do instrumento foram preservadas, e a visualização em barras verticais facilita a comparação das proporções entre os diferentes níveis de familiaridade.

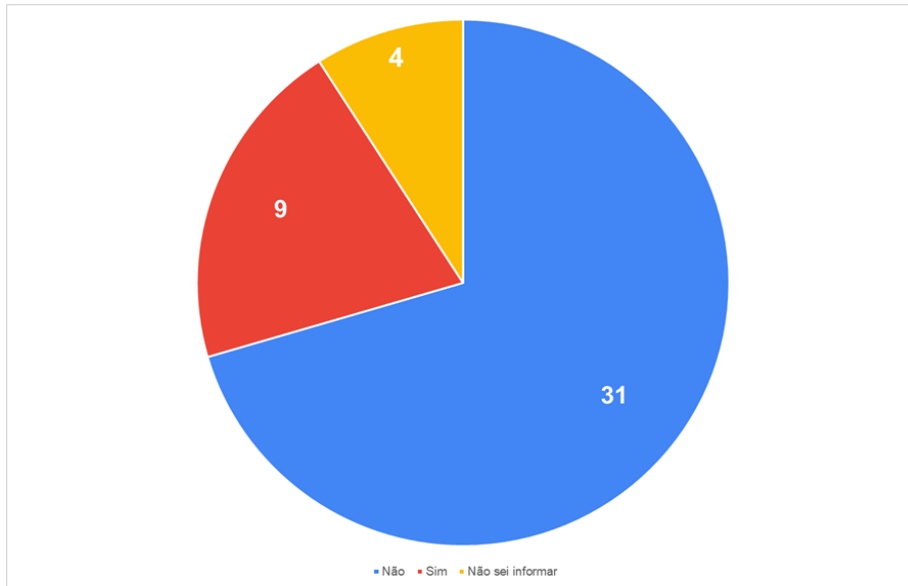
Figura 4: Conhecimento sobre Planejamento Estratégico



Fonte: Autores, 2025

Em relação à distribuição das respostas referentes à existência de Planejamento Estratégico formalizado, a Figura 5 distingue empresas que possuem PE formalizado daquelas que não possuem. A representação visual evidencia o predomínio da ausência de formalização na amostra.

Figura 5: Existência de Planejamento Estratégico formalizado



Fonte: Autores, 2025.

4.2 Análises cruzadas entre planejamento estratégico e inovação

Cabe destacar que as análises referentes à presença da inovação no discurso estratégico e à sua operacionalização prática restringem-se à subamostra de empresas com Planejamento Estratégico formalizado (n = 11), uma vez que apenas essas organizações possuem registros estruturados de missão, visão e valores, condição necessária para o exame da coerência entre discurso e prática.

As 11 empresas que compõem este subgrupo apresentam perfis heterogêneos, o que enriquece a análise da presença do conceito de inovação em diferentes contextos organizacionais. O grupo é caracterizado por 63,6% de Microempresas, com faturamento anual de até R\$ 360.000,00 e por uma forte presença do setor de Serviços (63,6%), seguido por Comércio (18,2%) e Agro/Indústria (18,2%). Neste grupo, quatro empresas são jovens e possuem menos de 5 anos de atividade, sendo a maioria (54,5%) com mais de uma década de atuação.

Sebrae, Empretec, Projeto ALI e outros tipos de consultorias apoiam 63,6% das empresas que têm planejamento estratégico formalizado, configurando-se como ferramenta importante para a profissionalização dos negócios.

Quanto ao porte, nota-se que a maioria das empresas deste subgrupo configura-se como Microempresas (63,6%),

Entre as 11 empresas com Planejamento Estratégico formalizado, 90,9% declararam mencionar o termo “inovação” em pelo menos um dos três elementos, e uma empresa não faz referência ao termo.

O mesmo procedimento foi aplicado para a identificação de práticas de inovação. Novamente, apenas as empresas com PE formalizado (n = 11) responderam à questão referente à existência de ações específicas voltadas à inovação. Dentre elas, oito empresas relataram possuir ações implementadas, enquanto três informaram não dispor de práticas

consolidadas, seja por ausência total de iniciativas, seja por iniciativas ainda em estágio de desenvolvimento

A Tabela 4 apresenta, para cada uma das 11 empresas, as respostas referentes à presença do termo “inovação” nos elementos da missão, visão e valores, bem como a indicação de existência de ações de inovação.

Tabela 4 - Declarações estratégicas e ações de inovação nas empresas com Planejamento Estratégico formalizado (n = 11)

Missão	Visão	Valores	Ações
Não	Não	Não	Sim
Não	Não	Sim	Não
Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Em desenvolvimento
Sim	Sim	Não	Em desenvolvimento
Não	Sim	Não	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Não	Sim
Sim	Não	Não	Sim
Sim	Sim	Não se aplica	Sim

Fonte: Autores, 2025.

Para analisar a forma como a inovação se manifesta tanto no discurso estratégico quanto em ações implementadas, foram conduzidos cruzamentos envolvendo as variáveis FALA (menção à inovação em missão, visão ou valores) e FAZ (existência de ações específicas de inovação). Conforme estabelecido na metodologia, essas variáveis foram analisadas exclusivamente na subamostra de onze empresas que possuem Planejamento Estratégico formalizado, uma vez que apenas essas empresas responderam aos itens pertinentes. A Tabela 5 incorpora as variáveis binárias derivadas (FALA e FAZ), utilizadas nos cruzamentos subsequentes.

Tabela 5 - Matriz de Consistência entre Elementos Estratégicos e Ações Executadas

Missão	Visão	Valores	Ações	Fala	Faz
Não	Não	Não	Sim	0	1
Não	Não	Sim	Não	1	0
Sim	Sim	Sim	Sim	1	1
Sim	Sim	Sim	Sim	1	1

Sim	Sim	Sim	Em desenvolvimento	1	0
Sim	Sim	Não	Em desenvolvimento	1	0
Não	Sim	Não	Sim	1	1
Sim	Sim	Sim	Sim	1	1
Sim	Sim	Não	Sim	1	1
Sim	Não	Não	Sim	1	1
Sim	Sim	Não se aplica	Sim	1	1

Fonte: Autores, 2025.

A partir da codificação binária apresentada na Tabela XXX, foi possível classificar cada empresa em um dos quatro quadrantes definidos na metodologia, resultantes da combinação entre FALA e FAZ. A distribuição obtida encontra-se na Tabela 6

Tabela 6: Distribuição das empresas nos quadrantes discurso-prática (subamostra n=11)

Quadrante	Descrição	n
Falam e Fazem	Mencionam inovação no discurso e implementam ações	7
Falam mas Não Fazem	Mencionam inovação, mas não possuem ações implementadas	3
Não Falam mas Fazem	Não mencionam inovação, mas implementam ações	1
Não Falam e Não Fazem	Não mencionam e não implementam inovação	0

Fonte: Autores, 2025.

De forma geral, os resultados apresentados oferecem uma descrição abrangente da composição da amostra e das relações observadas entre as variáveis analisadas, tanto no que se refere às características estruturais das empresas quanto aos padrões declarados de discurso e prática relacionados à inovação. Os diferentes cruzamentos realizados, bem como a classificação das empresas segundo os quadrantes analíticos, fornecem uma base empírica consistente para as interpretações subsequentes.

Esses achados, organizados de maneira estritamente descritiva, constituem o ponto de partida para a discussão, na qual serão examinados seus significados à luz da literatura especializada e das implicações para a compreensão da dinâmica estratégica das PMEs.

4.3 Análise de conteúdo das questões abertas sobre inovação

Com o objetivo de complementar os achados quantitativos e aprofundar a compreensão sobre como a inovação se materializa no contexto das Pequenas e Médias Empresas analisadas, procedeu-se à análise de conteúdo das respostas às questões abertas do survey. Essa etapa concentrou-se na subamostra de 11 empresas que declararam possuir Planejamento Estratégico formalizado, uma vez que apenas essas organizações forneceram descrições substantivas acerca de suas ações e concepções de inovação.

A análise foi conduzida de forma indutiva e a posteriori, permitindo que as categorias emergissem diretamente do material empírico, conforme os pressupostos metodológicos da análise de conteúdo (Bardin, 2016). A partir da leitura flutuante e da codificação das unidades de sentido, foram identificadas três categorias analíticas predominantes, que sintetizam os significados atribuídos à inovação e as práticas efetivamente relatadas pelas

empresas.

- Categoria A — Inovação operacional e tecnológica incremental

A primeira categoria reúne respostas nas quais a inovação é associada à adoção de tecnologias acessíveis, automações e melhorias incrementais de processos, com foco na eficiência operacional, redução de retrabalho e otimização do tempo. Nessa categoria, destacam-se iniciativas relacionadas ao uso de ferramentas digitais amplamente disponíveis, como inteligência artificial generativa, agendas compartilhadas, automações de rotinas administrativas e aprimoramentos em processos produtivos e de controle de qualidade.

As descrições indicam que a inovação, nesse grupo, é compreendida predominantemente como um meio para tornar as operações mais ágeis, confiáveis e economicamente viáveis, estando fortemente vinculada à lógica da eficiência e da racionalização dos recursos disponíveis. Trata-se de ações concretas, frequentemente implementadas de forma incremental, sem referência explícita a estratégias formais de longo prazo.

- Categoria B — Inovação orientada à criação de valor (mercado e social)

A segunda categoria engloba respostas que associam a inovação à criação de valor para clientes, usuários ou públicos específicos, extrapolando a dimensão estritamente operacional. Nesse conjunto, a inovação aparece vinculada à personalização de soluções, ao desenvolvimento de projetos educacionais, à promoção do bem-estar no ambiente corporativo, à criação de experiências diferenciadas e à adaptação das ofertas às demandas específicas do mercado.

As ações descritas revelam uma compreensão da inovação como mecanismo de diferenciação competitiva e de geração de valor percebido, seja por meio de soluções customizadas, seja pela incorporação de elementos simbólicos, sociais ou pedagógicos aos produtos e serviços ofertados. Embora presentes, essas iniciativas surgem de forma heterogênea e pouco sistematizada entre as empresas analisadas.

- Categoria C — Inovação como valor simbólico e posicionamento estratégico

A terceira categoria concentra respostas nas quais a inovação é definida de maneira abstrata, normativa ou aspiracional, sendo apresentada como um valor central, um pilar estratégico ou uma orientação geral da empresa. Expressões como “melhorar continuamente”, “permanecer atualizado”, “um dos pilares mais importantes” ou “ponto central da empresa” exemplificam essa categoria.

Nesses casos, a inovação é mobilizada principalmente como elemento discursivo e identitário, sem detalhamento claro de ações, processos ou investimentos específicos. A ênfase recai sobre a intenção estratégica e o posicionamento simbólico da organização, mais do que sobre a operacionalização concreta da inovação no cotidiano gerencial.

A Tabela 7 sintetiza as categorias analíticas emergentes da análise de conteúdo,

apresentando suas definições, exemplos representativos das respostas e a ênfase predominante atribuída à inovação pelas empresas analisadas.

Tabela 7 – Categorias emergentes da análise de conteúdo sobre inovação nas PMEs

Categoria Analítica	Definição Sintética	Exemplos representativos das respostas	Ênfase predominante
Inovação operacional e tecnológica incremental	Inovação associada à adoção de tecnologias acessíveis e melhorias incrementais de processos, com foco na eficiência, redução de retrabalho e otimização do tempo.	Uso de Google Agenda compartilhado; automações com ChatGPT; treinamentos com uso de IA; inteligência artificial, nuvem e segurança cibernética; melhorias em controle de qualidade e processos produtivos.	Eficiência operacional e racionalização de recursos
Inovação orientada à criação de valor (mercado e social)	Inovação entendida como mecanismo de geração de valor para clientes, usuários ou públicos específicos, por meio de personalização, diferenciação e impacto social.	Soluções personalizadas para clientes; projetos educacionais e práticas pedagógicas inovadoras; promoção de saúde emocional no ambiente corporativo; criação de conexões de negócios; diferenciação por métodos arquitetônicos e tecnológicos.	Valor percebido e diferenciação competitiva
Inovação como valor simbólico e posicionamento estratégico	Inovação mobilizada como orientação aspiracional, valor organizacional ou pilar estratégico, sem detalhamento operacional explícito.	“Capacidade de melhorar a cada dia”; “permanecer atualizado no mercado”; “um dos pilares mais importantes”; “ponto central da empresa”; “visão de estar entre os melhores”.	Intenção estratégica e identidade organizacional

Fonte: Dados da pesquisa (Autores, 2025).

De forma geral, os resultados da análise de conteúdo indicam que, mesmo entre as empresas com Planejamento Estratégico formalizado, a inovação assume significados distintos e níveis variados de concretude. Observa-se a coexistência de iniciativas práticas voltadas à eficiência operacional, ações orientadas à criação de valor e discursos estratégicos de caráter

mais simbólico.

Esses achados qualitativos reforçam os resultados quantitativos previamente apresentados, especialmente no que se refere à presença recorrente do discurso de inovação nos elementos estratégicos e à variabilidade na sua tradução em práticas organizacionais efetivas. A análise de conteúdo, portanto, contribui para qualificar empiricamente o entendimento sobre a coerência, ou a tensão, entre discurso e prática da inovação nas PMEs analisadas.

Em conjunto, a análise de conteúdo evidencia que a inovação, mesmo entre empresas com planejamento estratégico formalizado, manifesta-se de forma heterogênea, oscilando entre ações operacionais concretas, iniciativas orientadas à criação de valor e discursos estratégicos de caráter predominantemente simbólico, o que fornece subsídios empíricos para a discussão apresentada na seção seguinte.

5. Discussão

Os resultados qualitativos indicam que, mesmo entre as empresas com planejamento estratégico formalizado, a inovação não se manifesta de forma homogênea. Observa-se a coexistência de ações operacionais concretas, iniciativas orientadas à criação de valor e discursos estratégicos de caráter predominantemente simbólico, o que sugere a presença de tensões e assimetrias entre a orientação declarada para a inovação e sua efetiva operacionalização.

A análise dos dados revela um cenário desafiador para a gestão da inovação nas PMEs, marcado por um estreitamento progressivo entre intenção estratégica e capacidade de execução, aqui interpretado analiticamente como um ‘funil estratégico’. Um primeiro achado relevante refere-se à fragilidade estrutural do planejamento: a maioria das empresas da amostra opera sem Planejamento Estratégico formalizado, isto é, sem missão, visão e valores explicitados. Tal resultado converge com a literatura que aponta que a gestão nas PMEs ocorre, frequentemente, sob lógicas emergentes, reativas e pouco sistematizadas, o que limita processos de antecipação, priorização e alinhamento estratégico.

Nesse contexto, a inovação tende a ocorrer de forma episódica, fragmentada e pouco institucionalizada, dificultando sua consolidação como prática organizacional contínua. A ausência de planejamento formal não implica ausência de inovação, mas restringe sua articulação estratégica e sua capacidade de sustentação no longo prazo.

Ao direcionar a análise para a subamostra de empresas com Planejamento Estratégico formalizado, emerge o fenômeno central deste estudo: a tensão entre o discurso estratégico da inovação e sua operacionalização efetiva. A elevada adesão ao termo “inovação” nos documentos estratégicos dessas empresas sugere que o conceito se consolidou como marcador simbólico de legitimidade organizacional. Contudo, a presença de empresas posicionadas no quadrante “Falamos, mas Não Fazemos” evidencia que a incorporação discursiva da inovação nem sempre é acompanhada por ações estruturadas ou consolidadas.

Esse descompasso entre discurso e prática pode ser interpretado à luz da literatura sobre ambidestria organizacional. Conforme argumenta (Hadi, 2026), a orientação declarada à

inovação sinaliza esforços voltados à exploração de novas possibilidades, enquanto as dificuldades de implementação refletem limitações nos mecanismos de exploração, responsáveis por traduzir diretrizes estratégicas em rotinas, processos e alocação efetiva de recursos. Assim, o gap observado não indica necessariamente ausência de intenção estratégica, mas fragilidades na capacidade organizacional de execução.

De forma complementar, Ballester-Miquel et al. (2026) destacam que a inovação depende de condições organizacionais que sustentem a coordenação, a aprendizagem e a resolução contínua de problemas. A recorrência de iniciativas classificadas como “em desenvolvimento” sugere dificuldades estruturais e gerenciais para transpor a inovação do plano simbólico para o operacional, especialmente em contextos de restrição de recursos e baixa formalização.

Entre as empresas posicionadas no quadrante “Falamos e Fazemos”, observa-se maior coerência entre discurso e prática. Contudo, esse alinhamento deve ser analisado com cautela quanto à natureza das ações implementadas. Evidências empíricas e estudos recentes indicam que, em PMEs, a inovação frequentemente se associa à digitalização básica, automações operacionais e adoção de tecnologias já disponíveis no mercado (Marín et al., 2023). Embora tais iniciativas possam gerar ganhos de eficiência e responder a pressões ambientais, regulatórias ou de sustentabilidade (Tomás et al., 2025), elas não asseguram, por si só, a construção de vantagens competitivas sustentáveis.

A análise de conteúdo das respostas abertas evidencia que a inovação é compreendida e operacionalizada de maneira plural entre as empresas investigadas, mesmo no subconjunto daquelas que declararam possuir planejamento estratégico formalizado. As narrativas revelam diferentes níveis de materialização da inovação, que variam desde ações operacionais concretas e incrementalmente orientadas à eficiência de processos, passando por iniciativas voltadas à criação de valor e à adaptação às demandas do mercado, até formulações de caráter mais abstrato e simbólico, nas quais a inovação aparece como princípio orientador ou valor organizacional.

Observa-se que parte significativa das práticas relatadas concentra-se em soluções pragmáticas, de baixo custo e fortemente vinculadas ao uso de tecnologias digitais já disponíveis, como ferramentas de automação, inteligência artificial e reorganização de rotinas operacionais. Tais iniciativas indicam uma orientação predominantemente incremental da inovação, alinhada à busca por ganhos de eficiência, redução de retrabalho e melhoria da comunicação com clientes, mais do que à implementação de estratégias formais e estruturadas de inovação.

Paralelamente, emergem discursos nos quais a inovação é associada a noções amplas de melhoria contínua, atualização permanente ou diferenciação simbólica no mercado, nem sempre acompanhadas de descrições claras de ações, processos ou resultados mensuráveis. Essa coexistência de práticas concretas e formulações discursivas abstratas sugere a presença de assimetrias entre a orientação estratégica declarada e os modos efetivos de operacionalização da inovação, indicando que a incorporação do tema no discurso organizacional nem sempre se traduz, de forma imediata ou sistemática, em práticas

consolidadas.

Nesse sentido, os achados qualitativos reforçam a interpretação de que a inovação, no contexto das pequenas e médias empresas analisadas, constitui um construto em construção, influenciado por restrições estruturais, condições de mercado e pela própria maturidade gerencial das organizações. Mais do que um descolamento absoluto entre discurso e prática, os dados apontam para a existência de tensões e gradações de coerência, nas quais a inovação pode assumir simultaneamente funções operacionais, estratégicas e simbólicas.

Os achados da análise de conteúdo revelam que a inovação, mesmo entre empresas com planejamento estratégico formalizado, manifesta-se de forma heterogênea, variando entre ações operacionais concretas, iniciativas incrementais orientadas à eficiência e discursos estratégicos de caráter predominantemente simbólico. Esse resultado reforça a compreensão de que a presença da inovação no planejamento formal não implica, necessariamente, sua institucionalização como prática organizacional, conforme problematizado por Jacko (2023) e Wang (2022).

As falas dos respondentes indicam que, em parte das empresas analisadas, a inovação é compreendida como atualização tecnológica, melhoria contínua ou adoção pontual de ferramentas digitais, o que converge com as evidências apresentadas por Marín et al. (2023) sobre a recorrente associação entre inovação e digitalização básica nas PMEs. Embora tais iniciativas possam gerar ganhos operacionais relevantes, sua natureza predominantemente incremental sugere que a inovação, nesses casos, opera mais como resposta adaptativa às pressões do mercado do que como estratégia deliberada de diferenciação, conforme alertam Tomás et al. (2025).

Por outro lado, a presença de narrativas amplas e aspiracionais — como “estar atualizado”, “fazer diferente” ou “buscar o novo” — sem correspondência clara com rotinas, indicadores ou estruturas formais de inovação aproxima-se do fenômeno descrito na literatura como *innovation theater* ou *performative innovation*. Nesses casos, a inovação cumpre uma função simbólica de legitimação estratégica, atendendo às expectativas institucionais de modernidade e competitividade, mas sem necessariamente produzir impacto organizacional consistente (Monaco, 2018; Wang, 2022).

Esse descompasso entre intenção estratégica e prática operacional pode ser interpretado à luz das limitações estruturais típicas das PMEs, como escassez de recursos, baixa formalização de processos e concentração decisória, fatores amplamente discutidos por (Srisathan et al. (2023). Além disso, estudos recentes apontam que a dificuldade de transformar o discurso inovador em ação concreta está associada à ausência de competências gerenciais voltadas à execução, à liderança da mudança e à coordenação de esforços inovativos ((Ballester-Miquel et al., 2026; Hadi, 2026).

Assim, os resultados qualitativos reforçam as evidências quantitativas do estudo ao indicar que a inovação, no contexto analisado, tende a se situar em um contínuo que vai desde práticas operacionais pontuais até construções discursivas de caráter simbólico. Tal constatação sustenta empiricamente a hipótese de um descolamento parcial entre discurso

estratégico e prática inovadora em PMEs do interior paulista, sem, contudo, assumir esse descolamento como homogêneo ou absoluto.

Dentre as PMEs que formalizaram seu planejamento estratégico, a inovação emerge como valor declarado, mas enfrenta desafios para transpor o distanciamento entre intenção estratégica e capacidade de execução. Esse descolamento, parcial e heterogêneo, reforça a importância de compreender a inovação não apenas como discurso estratégico, mas como prática sustentada por rotinas, recursos e mecanismos organizacionais de coordenação.

6. Conclusões

Este estudo teve como objetivo analisar a coerência entre o discurso estratégico e as práticas de inovação em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do interior paulista, a partir da presença do tema inovação nos elementos formais do Planejamento Estratégico e da existência de ações concretas associadas. Ao investigar simultaneamente o “falar” e o “fazer” organizacional, buscou-se compreender em que medida a inovação se manifesta como valor efetivamente incorporado à gestão estratégica dessas empresas.

Os resultados evidenciam, primeiramente, uma fragilidade estrutural significativa no campo do planejamento estratégico: a ampla maioria das empresas analisadas opera sem Planejamento Estratégico formalizado, o que limita a sistematização da inovação e reforça sua ocorrência de forma episódica e reativa. Entre as empresas que possuem planejamento formal, observou-se a consolidação do discurso da inovação como elemento simbólico central, presente em pelo menos um dos pilares estratégicos (missão, visão ou valores) em todos os casos analisados.

Entretanto, a análise cruzada entre discurso e prática revelou a existência de tensões e assimetrias entre intenção estratégica e operacionalização, nas quais parte das empresas menciona a inovação em seus documentos estratégicos sem apresentar ações efetivamente implementadas. Esse descolamento, de caráter parcial e heterogêneo, indica que a incorporação discursiva da inovação nem sempre é acompanhada por práticas estruturadas ou consolidadas. Mesmo entre aquelas que alinham discurso e prática, os resultados sugerem que as ações de inovação tendem a concentrar-se em iniciativas de caráter incremental e adaptativo, frequentemente associadas à digitalização básica e à modernização operacional, o que demanda cautela quanto ao seu potencial estratégico de diferenciação no longo prazo.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao operacionalizar empiricamente a distinção entre discurso e prática da inovação no contexto das PMEs, articulando conceitos discutidos de forma dispersa na literatura, como Innovation Theater, inovação performativa e pseudo-inovação, a partir de um modelo analítico simples e replicável (FALA × FAZ). Ao fazê-lo, avança na compreensão da inovação não apenas como resultado ou investimento tecnológico, mas como fenômeno organizacional que envolve coerência, capacidade de execução e alinhamento estratégico.

Sob a perspectiva prática, os achados oferecem subsídios relevantes para gestores, consultores e formuladores de políticas de apoio às PMEs, ao evidenciar que a simples incorporação da inovação no discurso estratégico não garante sua materialização em

práticas consistentes. O estudo reforça a importância de fortalecer capacidades organizacionais relacionadas à execução estratégica, à priorização de recursos e à sustentação de iniciativas inovadoras ao longo do tempo, especialmente em contextos de restrição estrutural.

Algumas limitações devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A amostra, de natureza não probabilística e concentrada predominantemente em uma região específica do interior paulista, limita a generalização dos achados para outros contextos territoriais ou setoriais. Além disso, o estudo baseou-se em dados autorrelatados, o que pode envolver vieses de percepção ou desejabilidade social, especialmente no que se refere à declaração de práticas de inovação. Por fim, o desenho transversal do survey impede análises dinâmicas sobre a evolução das práticas inovadoras ao longo do tempo.

Como desdobramento natural desta investigação, sugere-se o aprofundamento qualitativo dos achados, por meio de estudos de caso ou entrevistas em profundidade com gestores das PMEs analisadas. Essa abordagem permitiria compreender com maior riqueza os mecanismos organizacionais, simbólicos e decisórios que explicam as tensões e gradações de coerência entre discurso e prática da inovação, bem como os fatores que favorecem a transição da intenção estratégica para a execução efetiva.

7. Referências

- Adebanke Olusola, S., Olaleke Oluseye, O., Menyene Saviour, U., Joy Iember, K., & Olamilekan Ayomiposi, D. (2022). A Content analysis of the vision and mission statements of top ten leading Universities in Africa. *Cogent Education*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2143648>
- Ballester-Miquel, J. C., Perez-Ruiz, P., Gisbert-Muñoz, S., & Enri-Peiró, S. (2026). The role of soft skills in workplace innovation: Leadership and problem-solving as key drivers. *Journal of Innovation and Knowledge*, 12. <https://doi.org/10.1016/j.iik.2025.100901>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (1st ed.). Edições 70.
- Bassi Sutter, M., Foerster, L., Viveiros de Castro Krakauer, P., Polo, E. F., & Almeida, M. I. R. de. (2013). Monitoramento do ambiente na pequena empresa: um estudo de caso sobre o processo em uma empresa do setor imobiliário. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 5(2), 187–220.
- Contreras-Pacheco, O. E., Pirazán Parra, A., & Villarreal Pinzón, M. (2022). Misión, Visión y Apropiación de Valor: Un Análisis de Correlaciones. *Cuadernos de Administración*, 38(74), e2111955. <https://doi.org/10.25100/cdea.v38i74.11955>
- Hadi, N. U. (2026). Integrating knowledge and innovation through ambidextrous leadership: dual pathways to business circularity. *Journal of Innovation & Knowledge*, 13, 100935. <https://doi.org/10.1016/j.iik.2025.100935>
- Jacko, J. F. (2023). *The idea of pseudoinnovations*. 132–136. <https://doi.org/10.17512/cut/9788371939563/20>
- Marín, R., Santos-Arteaga, F. J., Tavana, M., & Di Caprio, D. (2023). Value Chain digitalization and technological development as innovation catalysts in small and medium-sized enterprises. *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(4). <https://doi.org/10.1016/j.iik.2023.100454>
- Marinho, B. F. D., & Costa Melo, I. (2022). Fostering Innovative SMEs in a Developing Country: The ALI Program Experience. *Sustainability (Switzerland)*, 14(20). <https://doi.org/10.3390/su142013344>
- Monaco, C. (2018). The Mandate to Innovate. *PRISM*, 7(4), 18–29.

<https://doi.org/10.2307/26542704>

- Mousa, K. M., Ali, K. A. A., & Gurler, S. (2024). Strategic Planning and Organizational Performance: An Empirical Study on the Manufacturing Sector. *Sustainability (Switzerland)*, 16(15). <https://doi.org/10.3390/su16156690>
- Pertuz, V., & Pérez, A. (2021). Innovation management practices: review and guidance for future research in SMEs. *Management Review Quarterly*, 71(1), 177–213. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00183-9>
- Ruiz-Vanoye, J., Díaz-Parra, Ocotlán, Carlos, J., Rojas, O., Ruiz-Vanoye, J. A., Díaz-Parra, Ocotlan, Ponce-Medellín, I. R., & Olivares-Rojas, J. C. (2008). *Strategic planning for the computer science security*.
- Silva, D. J. C. da, Matos, G. P. de, Gibbon, A. R. de O., Veiga, C. P. da, Teixeira, C. S., Lopes, L. F. D., & Pique, J. M. (2025). Barriers to innovation in Brazilian small- and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 32(2), 437–469. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2023-0442>
- Sousa, J. C., & Dias, P. H. R. de C. (2017). Integração do Planejamento Estratégico ao Pensamento Estratégico. *Revista de Ciências Da Administração*, 29–44. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n47p29>
- Srisathan, W. A., Ketkaew, C., & Naruetharadhol, P. (2023). Assessing the effectiveness of open innovation implementation strategies in the promotion of ambidextrous innovation in Thai small and medium-sized enterprises. *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(4). <https://doi.org/10.1016/j.iik.2023.100418>
- Tomás, G. C., José-Antonio, C. A., Julennys-Carolina, C. M., & Alejandro, D. P. (2025). Linking environmental sustainability, digital transformation, and innovation: Evidence from micro-enterprises and SMEs. *Journal of Innovation and Knowledge*, 10(6). <https://doi.org/10.1016/j.iik.2025.100849>
- Wang, J. (2022). Performative innovation: Data governance in China’s fintech industries. *Big Data and Society*, 9(2). <https://doi.org/10.1177/20539517221123312>
- WORLD BANK. (2025, October 7). *Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance: Improving SMEs’ access to finance and finding innovative solutions to unlock sources of capital*. . <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>.

Contribuição de autoria

Maria Alice Campagnoli Otre: Conceitualização; Metodologia; Validação; Análise formal; Investigação (Pesquisa/Levantamento); Curadoria dos dados; Escrita – rascunho original; Escrita – revisão e edição; Administração do projeto.

Ana Lívia Cazane: Conceitualização; Metodologia; Validação; Análise formal; Investigação (Pesquisa/Levantamento); Curadoria dos dados; Escrita – rascunho original; Escrita – revisão e edição.

Ana Paula Silva Ducatti: Metodologia; Validação; Análise formal; Curadoria dos dados; Visualização.

Conflito de interesses

As autoras declaram que não há qualquer conflito de interesses de natureza financeira, comercial, institucional ou pessoal que possa ter influenciado a elaboração, a análise ou a publicação deste

estudo.

As autoras também declaram que o manuscrito é original, não foi submetido simultaneamente a outro periódico e que não há relações ou circunstâncias que possam ser interpretadas como potencial conflito de interesses.

Declaração de disponibilidade de dados

Os dados que sustentam os resultados deste estudo estão disponíveis publicamente no repositório Zenodo. O conjunto de dados associado a esta pesquisa foi depositado nesse repositório e pode ser acessado no seguinte link:

https://zenodo.org/records/18636016?token=eyJhbGciOiJIUzUxMiJ9.eyJpZCI6IjQ3NmI2YjQzLTA5OGQtNGZmYi1hMDEzLWE2YjlkYTYxYzFjZiIsImRhdGEiOnt9LCJyYW5kb20iOiJlZDYxNmIwMDNjNTQwNDBiOTRjMjk5Y2NIMjQ0NTc1MyJ9.efMF31q8suzgtJ6Uy6q9WSLjx4sNmlyGy2nhrkmmFivhW7qNG_Vui6babzgl7XzChAXaWsxvVANfdzpVqzmYGw

Este preprint foi submetido sob as seguintes condições:

- Os autores declaram que os necessários Termos de Consentimento Livre e Esclarecido de participantes ou pacientes na pesquisa foram obtidos e estão descritos no manuscrito, quando aplicável.
- Os autores declaram que a elaboração do manuscrito seguiu as normas éticas de comunicação científica.
- Os autores declaram que estão cientes que são os únicos responsáveis pelo conteúdo do preprint e que o depósito no SciELO Preprints não significa nenhum compromisso de parte do SciELO, exceto sua preservação e disseminação.
- Os autores declaram que os dados, aplicativos e outros conteúdos subjacentes ao manuscrito estão referenciados.
- O manuscrito depositado está no formato PDF.
- Os autores declaram que a pesquisa que deu origem ao manuscrito seguiu as boas práticas éticas e que as necessárias aprovações de comitês de ética de pesquisa, quando aplicável, estão descritas no manuscrito.
- Os autores declaram que uma vez que um manuscrito é postado no servidor SciELO Preprints, o mesmo só poderá ser retirado mediante pedido à Secretaria Editorial do SciELO Preprints, que afixará um aviso de retratação no seu lugar.
- Os autores concordam que o manuscrito aprovado será disponibilizado sob licença [Creative Commons CC-BY](#).
- O autor submissor declara que as contribuições de todos os autores e declaração de conflito de interesses estão incluídas de maneira explícita e em seções específicas do manuscrito.
- Os autores declaram que o manuscrito não foi depositado e/ou disponibilizado previamente em outro servidor de preprints ou publicado em um periódico.
- Caso o manuscrito esteja em processo de avaliação ou sendo preparado para publicação mas ainda não publicado por um periódico, os autores declaram que receberam autorização do periódico para realizar este depósito.
- O autor submissor declara que todos os autores do manuscrito concordam com a submissão ao SciELO Preprints.