

RN

# Revista de Negócios

Studies on emerging countries

# Contents

## Volume 23, Number 4, October, 2018

### Editorial

Mohamed Amal.....	6
-------------------	---

### Articles

Responsabilidade Social universitária: um estudo sobre seu significado para os representantes dos grupos de interesse de uma universidade .....	7
<i>Carla de Cássia Nardelli Vieira, Sheila Patrícia Ramos Beckhauser, Iara Regina dos Santos Parisotto</i>	
Gestão sustentável e capacidade dinâmica de inovação de empresas de base tecnológica da saúde .....	25
<i>Silvia Maria Preczevski, Priscila Rezende da Costa, Renato Ribeiro Nogueira Ferraz, Wesley Ricardo de Souza Freitas</i>	
Responsabilidade Social e Aspectos Ambientais em Empresas Familiares: Um estudo multicascos no Agronegócio .....	47
<i>Lesley Carina do Lago Attadia Galli, Arthur Morgado Janones, André Cavalcante da Silva Batalhão, Rafael Altafin Galli</i>	
Eco Inovação e internacionalização: evidências na cafeicultura da Região do Cerrado Mineiro.....	70
<i>Michele Moraes Oliveira Pereira, Luiz Guilherme Rodrigues Antunes, Marília Bonzanini Bossle, Cristina Lelis Leal Calegário, Luiz Marcelo Antonialli</i>	

## **PRESENTATION**

Revista de Negócios is located in Blumenau, state of Santa Catarina, Brazil, in the campus of Universidade Regional de Blumenau—FURB, post-graduate programme in Business Administration. Revista de Negócios is published quarterly in January, April, July and October on the website [furb.br/rn](http://furb.br/rn).

**POSTMASTER:** Universidade Regional de Blumenau-FURB, Rua Antônio da Veiga, 140 - Victor Konder, Blumenau - SC, 89012-900. Department: PPGAD/FURB - D102.

## **MISSION**

Revista de Negócios advances the knowledge and practice of management learning and education. It does it by publishing theoretical models and reviews, mainly quantitative research, critique, exchanges and retrospectives on any substantive topic that is conceived with studies on emerging countries. Revista de Negócios is an interdisciplinary journal that broadly defines its constituents to include different methodological perspectives and innovative approach on how to understand the role of organizations from emerging countries in a globalized market.

## **SCOPE AND FOCUS**

Revista de Negócios aims to create an intellectual and academic platform, under the perspective of Strategic Management Organization, to promote studies on Emerging Countries. The Journal looks and reviews for contributions to the debate about researches on two specific topics: innovation and competitiveness and strategic organization in emerging countries. The topic of innovation and

competitiveness covers all studies and researches related to how organizations can sustain their competitiveness, particularly focusing on innovations, entrepreneurship and performance. The second topic covers studies and researches on strategic management of organizations, more specifically on how companies can or should act at strategic level looking mainly but not only to external context, supply chain, competitive strategies in international market, and marketing approach. The editorial policy is based on promoting articles with critical perspectives seeking for the understanding of the differences and similarities among emerging countries and in comparison with experiences and theories on strategic management in developed countries. It intends to promote specific contributions of how theoretical and empirical studies on emerging economies may contribute to the advance of theories related to innovations and competitiveness and strategic management of organizations. It is welcome scholars particularly working on such topics to submit theoretical essays, empirical studies, and case studies. The Revista de Negócios is open to different methodological perspectives and innovative approaches on how to understand the role of organizations from emerging countries.

## **TARGET AUDIENCE**

The target audience of Revista de Negócios is the Brazilian international academic community in related fields of knowledge on business management.

## **EDITORIAL STRUCTURE**

### **The Editor**

Mohamed Amal, Prof. Dr. rer. pol.  
Postgraduate Program of Business  
Administration  
Regional University of Blumenau -  
FURB  
[amal@furb.br](mailto:amal@furb.br)

### **The Coeditor**

Marianne Hoeltgebaum, Prof. Dr. rer.  
pol.  
Postgraduate Program of Business  
Administration  
Regional University of Blumenau -  
FURB  
[marianne@furb.br](mailto:marianne@furb.br)

## **EDITORIAL COMPOSAL BOARD**

### **Executive Board**

Editor  
Mohamed Amal, Prof. Dr. rer. pol.  
Postgraduate Program of Business  
Administration  
Regional University of Blumenau -  
FURB  
[amal@furb.br](mailto:amal@furb.br)

Coeditor  
Marianne Hoeltgebaum, Prof. Dr. rer.  
pol.  
Postgraduate Program of Business  
Administration  
Regional University of Blumenau -  
FURB  
[marianne@furb.br](mailto:marianne@furb.br)

Communication Editor  
Cinara Gambirage, Msc.  
Postgraduate Program of Accounting  
and Business Administration  
Regional University of Blumenau -  
FURB  
[m@furb.br](mailto:m@furb.br)

English Language Editor  
Prof. Marta Helena Caetano, MA.  
FURB Language Center  
Regional University of Blumenau -

FURB  
[mhelena@furb.br](mailto:mhelena@furb.br)

System Suport  
Marcos Rogério Cardoso,  
University Library Prof. Martin  
Cardoso da Veiga  
Regional University of Blumenau -  
FURB  
[mcardoso@furb.br](mailto:mcardoso@furb.br)

### **Academic Board**

Luciana Lazzeretti, Prof, Dr.  
Department of Management  
University of Firenze  
[luciana.lazzeretti@unifi.it](mailto:luciana.lazzeretti@unifi.it)

Mohamed Amal, Dr.  
Postgraduate Program of Business  
Administration  
Regional University of Blumenau -  
FURB  
[amal@furb.br](mailto:amal@furb.br)

Shaker A. Zahra, Prof, Dr.  
Strategic Management and  
entrepreneurship department  
Carlson School of management -  
University of  
[Minnessotazahra004@umn.edu](mailto:Minnessotazahra004@umn.edu)

Tales Andreassi, Dr.  
Postgraduate Program of Business  
Administration  
Getúlio Vargas Institution SP – FGV  
[tales.andreassi@fgv.br](mailto:tales.andreassi@fgv.br)

### **Institutional Board**

The Institutional Board is consisted by  
the academic community of Regional  
University of Blumenau - FURB.

João Natel Pollonio Machado, Prof, Dr.  
Rector of Regional University of  
Blumenau - FURB  
[reitoria@furb.br](mailto:reitoria@furb.br)

Udo Schroeder

Vice - Rector of Regional University of Blumenau - FURB  
[reitoria@furb.br](mailto:reitoria@furb.br)

Alexander Christian Vibrans, Prof. Dr.  
Dean of Postgraduate Studies, Research and Culture - PROPEX  
Regional University of Blumenau - FURB  
[propex@furb.br](mailto:propex@furb.br)

Valter Augusto Krauss, Prof.  
Director of Applied Social Sciences  
Regional University of Blumenau - FURB  
[ccsa@furb.br](mailto:ccsa@furb.br)

Gérson Tontini, Prof., Dr.  
Coordinator of the Postgraduate Program of Business Administration  
Regional University of Blumenau - FURB  
[lleomar@furb.br](mailto:lleomar@furb.br)

Ciel Antunes de Oliveira Filho, Prof, Dr.  
Head of Business Administration Department  
Regional University of Blumenau - FURB  
[holiveira@furb.br](mailto:holiveira@furb.br)

Darlan Jevaer Schmitt, Ms.  
Director of University Library Prof. Martin Cardoso da Veiga  
Regional University of Blumenau - FURB  
[furbbc@furb.br](mailto:furbbc@furb.br)

Gelci Rostirolla, Ms.  
Periodicals Support

Regional University of Blumenau - FURB  
[gel@furb.br](mailto:gel@furb.br)

David Colin Morton Bilsland, Prof.  
Head of International Relations Office - FURB  
Regional University of Blumenau - FURB  
[cri@furb.br](mailto:cri@furb.br)

Márcia Regina Bronnemann, Prof.  
Head of Marketing and Communication - FURB  
Regional University of Blumenau - FURB  
[ccm@furb.br](mailto:ccm@furb.br)

#### **Past Editors**

**2014 - 2016** Marianne Hoeltgebaum

**2014 - 2015** Edson Roberto Scharf and  
Marianne Hoeltgebaum

**2012 - 2013** Edson Roberto Scharf

**2010 - 2011** Leomar dos Santos

**2008 - 2009** Denise del Prá Netto

**2006 - 2007** Mohamed Amal

**2004 - 2005** Gérson Tontini

**2002 - 2003** Emerson Maccari, Valeria  
Riscarolli, Luciano Rosa  
and Paloma Zimmer

**2000 - 2001** Emerson Maccari

**1998 - 1999** Gérson Tontini, Denise Del  
Prá Netto and Valeria  
Riscarolli

**1996 - 1997** Denise Del Prá Netto

### Editorial Letter

In the current issue we are presenting four articles with several empirical and theoretical contributions to the topic of social responsibility and environmental sustainability. The authors share the common understanding that the topic is challenging organizations from different industries, and with different market positioning, particularly how to establish and fit the social responsibility goals and sustainability with the global strategy of growth and technology development.

In discussing themes of social responsibility by complex organization, by technology-based companies, family businesses, and firms engaged in the international markets, the articles covered a broad scope of themes and research questions that in large extent reflect the complex debate in the different fields of strategic management, innovation and entrepreneurship.

Finally, the articles have adopted multiple methodological procedures that reflect in large extent the complexity of the topics and themes discussed in the context of emerging economies.

The first article: **Responsabilidade Social universitária: um estudo sobre seu significado para os representantes dos grupos de interesse de uma universidade**, authored by Carla de Cássia Nardelli Vieira, Sheila Patrícia Ramos Beckhauser, Iara Regina dos Santos Parisotto has the aim to analyze how representatives of interest groups understand social responsibility in the case of a regional University. The main finding of the study points to the difficulty of institutionalizing university social responsibility actions, which are fragmented and disarticulated by the different groups. The authors suggest that this weakness in the social responsibility management may be influencing the perception of the Institution's image by its stakeholders, who consider it as reactive and closed.

The second article: **Gestão sustentável e capacidade dinâmica de inovação de empresas de base tecnológica da saúde**, authored by Silvia Maria Preczevski, Priscila Rezende da Costa, Renato Ribeiro Nogueira Ferraz, and Wesley Ricardo de Souza Freitas, has the purpose to verify how the sustainable management of the business could potentiate the dynamic capacity of innovation by health Technology Based Companies. As main results of the study, the authors concluded that, based on the development of dynamic innovation capacities, the investigated TBCs implemented sustainable management actions that improved their business models, generating innovations with frugal and disruptive characteristics, which led to continuous improvements in both the productive process as in sustainable management actions.

The third article: **Responsabilidade Social e Aspectos Ambientais em Empresas Familiares: Um estudo multicascos no Agronegócio**, authored by Lesley Carina do Lago Attadia Galli, Arthur Morgado Janones, André Cavalcante da Silva Batalhão, and Rafael Altafin Galli, has the main objective to handle the question of social responsibility by family business organizations. More specifically, it mapped the actions of social responsibility and initiatives related to the environment, articulated by family companies working in agribusiness. The results demonstrated out that the legal obligation fosters a large part of the actions of family companies, to the detriment of voluntary and spontaneous actions in favor of their stakeholders.

The fourth article: **Eco Inovação e internacionalização: evidências na cafeicultura da Região do Cerrado Mineiro**, authored by Michele Moraes Oliveira Pereira, Luiz Guilherme Rodrigues Antunes, Marília Bonzanini Bossle, Cristina Lelis Leal Calegário, and Luiz Marcelo Antonialli, has the aim to discuss the relationships between the development of eco-innovative activities and the internationalization of coffee cultivation organizations in the Cerrado Mineiro Region. The authors show that eco-innovation practiced in coffee cultivation in this region transcends social and environmental aspects. It encompasses complementary innovations as technologies focused on the management process of coffee activities, as well as technological innovations. Furthermore, there are evidences that in this context, regulation can be seen as driver of eco-innovation and as a means to better serve the external market, since the motivations for adopting this innovation are linked to the regulation, certification and image of the companies towards their customers, who are international.

Before concluding this Editorial, as always, we want to express our gratitude to all reviewers that helped us to achieve this current issue. We thank you and hope we can continue to count on your contributions to our Journal in future issues.

To our readers, we hope you will enjoy reading the articles, and expect you to contribute with our Journal in future issues on business strategies and emerging economies.

**Mohamed Amal**  
Editor

## Responsabilidade Social universitária: um estudo sobre seu significado para os representantes dos grupos de interesse de uma universidade

Carla de Cássia Nardelli Vieira<sup>1</sup>, Sheila Patrícia Ramos Beckhauser<sup>2</sup>, Iara Regina dos Santos Parisotto<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidade Regional de Blumenau (FURB) - [carladecnvieira@gmail.com](mailto:carladecnvieira@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Regional de Blumenau (FURB) - [spr8osc@gmail.com](mailto:spr8osc@gmail.com)

<sup>3</sup> Universidade Regional de Blumenau (FURB) - [iaraparisotto@furb.br](mailto:iaraparisotto@furb.br)

### PALAVRAS-CHAVE

Responsabilidade social universitária;  
Impactos universitários;  
Teoria dos stakeholders.

Recebido 07.08.2018

Revisado 13.03.2019

Aceito 03.04.2019

ISSN 1980-4431

Double blind review



### RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar como os representantes dos grupos de interesse compreendem a responsabilidade social universitária da Fundação Universidade Regional de Blumenau. Para atingir este objetivo optou-se por estudo exploratório, qualitativo e estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista com 23 membros do Conselho Universitário e documentos. Para a análise e interpretação dos dados coletados foram utilizadas a análise de conteúdo e a análise documental. Como resultados este estudo apontou a dificuldade de institucionalizar ações de responsabilidade social universitária, as quais são realizadas, mas estão fragmentadas e desarticuladas de forma a não propiciar condições para a indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão. Este aspecto reflete no relacionamento com os stakeholders, que muitas vezes não encontram os canais para especificar suas demandas, bem como conhecer o que é feito pela Instituição. Esta fragilidade pode estar influenciando na percepção da imagem da Instituição por seus stakeholders, que a julgam como reativa e fechada.

### KEYWORDS

University social responsibility;  
University Impacts;  
Stakeholder theory.

### ABSTRACT

This study aims to analyze how representatives of interest groups understand the university social responsibility of the Blumenau Regional University Foundation. To reach this goal we opted for exploratory, qualitative study and case study. Data collection was done through an interview with 23 members of the University Council and documents. For the analysis and interpretation of the data collected, content analysis and document analysis were used. As results, this study pointed to the difficulty of institutionalizing university social responsibility actions, which are carried out, but are fragmented and disarticulated so as not to provide conditions for the indissociability of teaching, research and extension. This aspect reflects in the relationship with the stakeholders, who often do not find the channels to specify their demands, as well as to know what is done by the Institution. This fragility may be influencing the perception of the Institution's image by its stakeholders, who consider it as reactive and closed.

## 1 Introdução

Responsabilidade social é tema discutido em diversos setores da sociedade, inclusive pelas Instituições de ensino superior (IES). No âmbito da educação superior, a partir de 2004, por meio da Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) tem sido o norteador dos instrumentos de avaliação das IES públicas e privadas, no qual há dimensão que trata especificamente da responsabilidade social. A contribuição das IES se observa por meio de: inclusão social, o desenvolvimento econômico e social, a defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural (INEP, 2004; Furlani, 2005). Para Jugón & Corral (2012), quando se pensa em responsabilidade social universitária (RSU) se pensa em compromisso com gestão responsável e em assumir os efeitos internos e externos que geram a universidade. Além dos aspectos sinalizados pelo SINAES, Vallaey, Cruz & Sasía (2009) argumentam que a RSU acontece por meio dos impactos das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, sendo os impactos positivos evidenciados e reportados aos grupos de interesse e sociedade, e os negativos corrigidos. Para González (2012), a proposta de gerir a responsabilidade parte do diálogo com todos os grupos da organização, buscando averiguar interesses e valores comuns.

A universidade faz parte da sociedade e com ela estabelece interação dinâmica, e assim tem como função prover os membros da comunidade de conhecimentos, envolvendo os diferentes atores da sociedade. A responsabilidade social se desenvolve quando a organização toma consciência de si mesma, de seu entorno e do papel que representa (Vallaey, 2006; Villarreal, 2014). Este envolvimento requer uma relação construtiva entre organização e seus grupos de interesse, pois compreender as expectativas da sociedade se tornou essencial, no qual a comunicação estabelece o elo entre seus elementos (Marchiori, 2010; Junqueira & Wada, 2011). Desta forma, a finalização do processo de RSU perpassa pela prestação de contas das ações desenvolvidas aos *stakeholders* da organização, ao fornecer subsídios para sua tomada de decisão, para a autoaprendizagem institucional e para a consolidação do compromisso com a responsabilidade social, não sendo um mero

recurso informativo para a universidade (Vallaey, Cruz & Sasía, 2009).

Assim, o estudo do tema da presente pesquisa possui relevância já que é fator determinante na avaliação institucional realizada pelo Ministério da Educação (MEC), representando 5% da nota final. E ainda, a responsabilidade social é um tema norteador do instrumento de avaliação do SINAES, órgão competente que avalia as instituições de ensino superior, pública e privada no Brasil.

Considerando que responsabilidade social universitária decorre do entendimento do próprio conceito, das ações adotadas pela universidade e do relacionamento com a comunidade acadêmica, surge a seguinte indagação: qual o significado de responsabilidade social universitária para os representantes dos grupos de interesse da FURB?

Como contribuição teórica, o estudo buscou compreender o significado da RSU, visto que é considerado um tema abrangente e complexo, por meio das ações realizadas na universidade, na percepção de seus stakeholders. Além disso, o estudo procurou identificar os impactos decorrentes dos modelos de gestão universitária sobre a RSU.

## 2 Referencial Teórico

Nesta seção, inicia-se pelo conceito de responsabilidade social universitária seguindo com a explanação sobre a função social da universidade e sobre SINAES, no qual a responsabilidade social faz parte como critério para a avaliação das IES. Apresentam-se também os impactos universitários, sendo o eixo horizontal ou acadêmico (ensino e pesquisa) específico da atuação das universidades e o eixo vertical ou organizacional (gestão e extensão) comum às organizações em geral, conforme Vallaey, Cruz & Sasía (2009). Por fim, apresenta-se o referencial teórico sobre a teoria dos *stakeholders* e como se estabelece a relação e a comunicação das organizações com os seus grupos de interesse.

### 2.1 Responsabilidade Social Universitária

Responsabilidade social é uma área de interesse inter e multidisciplinar, que perpassa por vários campos das ciências sociais e humanas (Oliveira, 2008). O termo responsabilidade pode ter diferentes interpretações. Como um substantivo derivado do verbo responder, significa produzir



efeito, satisfazer, justificar, pagar, comprometer-se e prometer. Desmembrando esta mesma palavra, o prefixo latino *re* indica movimento reverso, retorno, reforço, intensificação de uma ação, enquanto os radicais *spondi* e *dere* significam esperança, expectativa, promessa ou garantia.

Em termos gerais, a responsabilidade de um agente se refere à obrigação de responder pelas consequências previsíveis de suas ações em virtude de leis, contratos, normas de grupos sociais ou de sua convicção íntima, sendo a capacidade de escolha das ações uma condição básica para o surgimento da responsabilidade desses agentes (Barbieri & Cajazeira, 2009). Segundo Dias (2012), responsabilidade social é um conjunto de ideias e práticas da organização que fazem parte de sua estratégia e que tem como objetivo evitar prejuízos e/ou gerar benefícios para todas as partes interessadas, adotando-se métodos racionais para atingir esses fins e que devem resultar em benefícios para a organização e para a sociedade.

Cruvinel (2008) alega a falta de consenso sobre o conceito de responsabilidade social e seus limites e, desta forma, configura-se como objeto de disputa. Álvarez & Liarti (2012) relatam que a responsabilidade social é uma expressão que tomou força nos últimos anos na agenda econômica e empresarial e, posteriormente, política e social, porém existe vários termos a ela associados sem alcançar um conceito único, o que repercute no momento de estabelecer estratégias e direções.

Para Melo Neto & Froes (2001) a maior dificuldade para definir responsabilidade social está na amplitude do tema e, assim, na extensão do seu espectro. A responsabilidade social empresarial (RSE) é considerada uma conduta que vai da ética nos negócios às ações desenvolvidas na comunidade, passando pelo tratamento dos funcionários e relações com acionistas, fornecedores e clientes. Da amplitude do tema reflete na complexidade do conceito, compreendendo valores, ações e relações.

Quando tratada na educação superior, a literatura traz os termos RSU e RSES. Para Calderón (2005), quando se discute o papel social ou a função social da educação superior brasileira, o termo historicamente cunhado é compromisso social. Segundo Calderón, Pedro & Vargas (2011), o termo RSES surgiu no Brasil com o processo de institucionalização do mercado de Educação Superior, no início da primeira década do século XXI, quando IES privadas o incorporaram como

estratégia de marketing, semelhante às empresas. Foi a partir de 2004, com a instituição do SINAES, que esta questão foi formalmente incorporada no cenário brasileiro.

Segundo Martino (2012), responsabilidade social deve ser parte essencial da missão de toda universidade, que aplicada a tal instituição permite reformular o seu compromisso social para maior pertinência e integração de suas funções. O compromisso social das IES e a defesa de ideais humanísticos, considerados históricos na construção da sociedade justa e democrática, são pontos convergentes no debate em relação ao seu papel no âmbito da responsabilidade social, como também oferecem oportunidade para a inovação e a elaboração de respostas críticas e criativas advindas do confronto com a própria realidade e das diferentes compreensões que provocam (Maciel, Kowalski & Menezes, 2009).

Para Rosetto & Brito (2013), o conceito de responsabilidade social estabelecido pelo SINAES é abrangente, porém, passados vários anos de sua criação, traz um entendimento limitado, arraigado ao contexto empresarial. Desta forma, por não conseguir identificar nas bases pesquisadas, os referenciais utilizados pelo MEC para definir os elementos constantes no conceito do SINAES sobre responsabilidade social, buscou-se, em outros campos teóricos, fundamentos para compreender o que se pode alcançar quanto à contribuição em relação a: a inclusão social, o desenvolvimento econômico e social, a defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.

Para Gugel (2004), a inclusão social, entendida como um processo abrangente de preparação de todos para receber, acolher e conviver com a diversidade, só é possível se cumpridos os direitos sociais constantes no art. 6º da Constituição Federal: educação, saúde, alimentação, trabalho, moradia, lazer, segurança, previdência social, proteção à maternidade e à infância e assistência aos desamparados. A diversidade, por sua vez, refere-se às diferenças sociais, culturais, étnicas, políticas, religiosas, educacionais, de gênero, sexual, ambiental e científica.

Felicetti (2011) traz que a inclusão não é entendida como um problema somente da pessoa interessada, mas do sistema no qual ela deve ser inserida. Desta forma, inclusão social voltada para a educação, diz respeito à um conjunto de ações

que combatem a exclusão dos benefícios da educação em sociedade (sociedade esta, que estabelece padrões igualitários, contradizendo o perfil populacional delineado por diferenças). Schwartzman (2005) relata a importância da ampliação da presença de pessoas em condições plurais e diferenciadas nas IES. Santos (2004) propõe a inclusão quanto ao acesso à educação superior, por meio de políticas de ação afirmativa para corrigir uma exclusão histórica de acesso. Programas de acesso ao ensino superior, segundo Aprile & Barone (2009), inserem-se no âmbito de políticas inclusivas compensatórias, que visam corrigir lacunas deixadas pelas insuficiências das políticas universalistas.

Propostas como a concessão de bolsas de estudos, vagas por critérios raciais ou socioeconômicos e financiamento estudantil representam um esforço meritório de distribuição e de seleção para o acesso à educação superior, no sentido de combater o tradicional elitismo social da universidade brasileira (Santos, 2004; Aprile & Barone, 2009). Porém estas ações têm provocado debates e resistências em sua implementação, incidindo na contraposição entre democratização do acesso e meritocracia, como também em temas como o método de reserva de vagas e as dificuldades em aplicar critério racial numa sociedade altamente miscigenada.

Quando se aborda o tema desenvolvimento econômico e social e defesa do meio ambiente, a literatura sobre responsabilidade social remete ao conceito de *triple bottom line* (TBL), ou tripé da sustentabilidade, de Elkington (1997). Elkington publicou o livro *Cannibals with forks* (Canibais com garfo e faca), e utiliza esta metáfora para comparar o capitalismo a um canibal, questionando se este se tornaria civilizado se usasse garfo. Os dentes do garfo para o capitalismo se referem às dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade. Este modelo ganhou popularidade e sua aplicação destina-se às empresas, entidades públicas, cooperativas e outras organizações da sociedade civil sem fins lucrativos (Barbieri & Cajazeira, 2009).

Para Mascarenhas & Silva (2013), os componentes fundamentais para o desenvolvimento sustentável são: crescimento econômico, proteção ao meio ambiente e igualdade social. Conforme Barbieri & Cajazeira (2009), a dimensão econômica possibilita a alocação e gestão eficiente dos recursos produtivos, bem

como um fluxo regular de investimentos públicos e privados. A dimensão social trata da consolidação de processos que promovem a equidade na distribuição de bens e de renda para melhorar os direitos e condições da população e reduzir a distância entre os padrões de vida das pessoas. A dimensão ambiental ou ecológica se refere às ações para aumentar a capacidade de carga do planeta e evitar danos ao meio ambiente causados pelos processos de desenvolvimento.

## 2.2 Impactos Universitários

As universidades, por desempenharem atividades de ensino, pesquisa e extensão se diferenciam dos demais tipos de organização e são consideradas complexas pela imposição dos métodos de trabalho diferentes, pela natureza dos trabalhos, pelas tecnologias utilizadas, pelas pessoas que nela trabalham e por seus clientes (Silva, 1991). Meyer Jr. (2007) e Pereira et al. (2008) destacam as principais características das IES: a) metas difusas e ambíguas; b) clientes com necessidades distintas e complexas, o que gera problemas de tecnologia; c) predominância de pessoal especializado; d) vulnerabilidade ao ambiente externo; e) natureza intangível de seus produtos; f) processo decisório; g) dificuldade de avaliar o valor agregado; h) interesses organizacionais sobrepujados pelos interesses profissionais individuais; e i) administração universitária.

A Declaração Mundial sobre Educação Superior, desenvolvida pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) descreve as funções e as missões que devem ser implantadas pelas IES, em seu artigo primeiro: a missão de educar, formar e realizar pesquisas, no qual as missões e valores fundamentais da educação superior, em particular a missão de contribuir para o desenvolvimento sustentável e o melhoramento da sociedade como um todo, devem ser preservados, reforçados e expandidos (UNESCO, 1998).

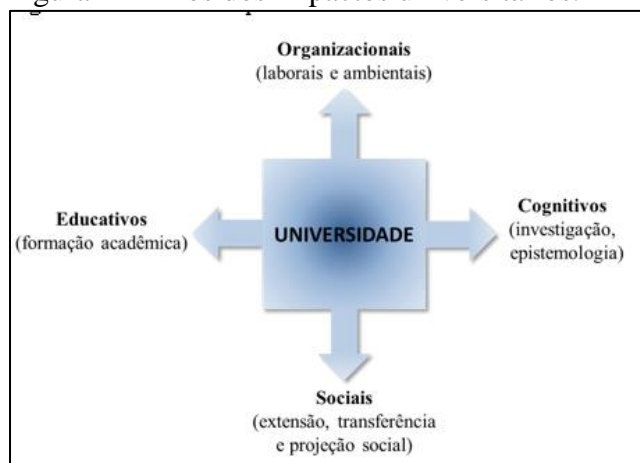
Quanto à função aborda-se a ética, a autonomia, a responsabilidade e a função preventiva, na qual IES, pessoal e estudantes devem: a) preservar e desenvolver suas funções fundamentais; b) poder opinar em problemas éticos, culturais e sociais de forma completamente independente e com consciência plena de suas responsabilidades; c) ampliar suas funções críticas

e prospectivas; d) utilizar sua capacidade intelectual e prestígio moral para defender e difundir ativamente os valores aceitos universalmente, particularmente a paz, a justiça, a liberdade, a igualdade e a solidariedade, tal como consagrados na Constituição da UNESCO; e) desfrutar de liberdade acadêmica e autonomia plenas; e f) desempenhar seu papel na identificação e tratamento dos problemas que afetam o bem-estar das comunidades, nações e da sociedade global (UNESCO, 1998).

No tocante a questões que envolvem a universidade socialmente responsável, órgãos internacionais se empenham na discussão de assuntos referentes ao ensino superior, considerando a RSU como a capacidade que tem a universidade em colocar em prática um conjunto de princípios e valores, por meio de seus principais processos (gestão, ensino, pesquisa e extensão) (Jimenez, Fontecilla & Troncoso, 2006; Pinto, 2012).

Vallaey, Cruz & Sasia (2009) argumentam que o caminho mais prático para definir RSU é considerar os impactos que a instituição gera em seu entorno, os quais podem ser agrupados em quatro categorias: organizacional, educativo, cognitivo e social. De acordo com este esquema, o eixo vertical é comum às organizações em geral, pois todas geram impactos laborais, ambientais e sociais; o eixo horizontal, designado como eixo acadêmico, é desempenhado especificamente pelas instituições de aprendizagem e conhecimento (que no Brasil correspondem às universidades), conforme Figura 1:

Figura 1 - Eixos dos impactos universitários.



Fonte: Vallaey, Cruz & Sasia (2009).

Os impactos gerados pelas universidades

podem ser positivos ou negativos, conforme exposto na Figura 2:

Figura 2 - Possíveis impactos gerados pelas universidades.

Atividade	Impactos positivos	Impactos negativos
Ensino	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação cidadã e profissional responsável</li> <li>• Aprendizagem socialmente pertinente e solidária</li> <li>• Matrizes curriculares socialmente consensuadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiperespecialização</li> <li>• Falta de formação ética e cidadã</li> <li>• Redução da formação à empregabilidade</li> </ul>
Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção da inter e da transdisciplinaridade</li> <li>• Pertinência social da investigação</li> <li>• Responsabilidade social da ciência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desvinculação academia e sociedade</li> <li>• Irresponsabilidade científica</li> <li>• Fragmentação do saber</li> <li>• Carência de transdisciplinaridade</li> </ul>
Extensão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação social</li> <li>• Aprendizagem mútua e permanente para o desenvolvimento social</li> <li>• Contribuição na solução de problemas sociais concretos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assitencialismo/paternalismo</li> <li>• Mercantilização da extensão</li> <li>• Indiferença aos problemas sociais</li> </ul>
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de gestão ético e transparente</li> <li>• Boas práticas laborais</li> <li>• Boas práticas ambientais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incongruências éticas institucionais</li> <li>• Maltrato laboral</li> <li>• Falta de democracia e transparência</li> <li>• Maus hábitos ambientais</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Vallaey (2008) e Vallaey, Cruz & Sasia (2009).

Este modelo dissipa a confusão entre RSU e RSE e oferece outras vantagens como (Vallaey, 2014):

a) Evolução do conceito de responsabilidade social, por não ser mera aplicação das normas vigentes às universidades, pois incide sobre as atividades de competência acadêmica;

b) Este enfoque é mais amplo que o norte-americano e europeu, cujo foco está voltado para a dimensão ambiental (conceito de campus sustentável), com pouco enfoque nos processos formativos, cognitivos e epistemológicos;

c) Desenvolve crítica contra o paradigma de expansão latino-americana, que tende a reduzir a RSU em mero compromisso de solidariedade com populações carentes, e desvela os problemas internos da universidade que são visíveis fora dela;

d) Constitui uma arma para enfrentar a nova tendência de mercantilização digital, que por um lado é entendida como democratização do conhecimento, mas por outro é considerada como mercantilização feroz e desenraizamento da educação, devido à padronização do conhecimento para qualquer pessoa e em qualquer lugar.

O ensino constitui o campo de atividade com maior visibilidade social da universidade (Morais, Almeida & Montenegro, 2006). O ensino é considerado socialmente responsável, quando se tem como princípio ético do ensino superior e da responsabilidade social, proporcionar uma educação voltada para o desenvolvimento humano, sendo este um processo que visa ampliar as possibilidades oferecidas às pessoas, sendo as principais: vida longa e com saúde; adquirir conhecimentos; e ter acesso aos recursos necessários à um nível de vida decente (Calderón,

2005; Medeiros Jr., 2004). De acordo com Rösler & Ortigara (2005), a adequação da oferta de educação, que incorpore a reflexão sobre valores sociais e a preparação para o trabalho, englobará o aprender a: ser, fazer, aprender e empreender.

A pesquisa é considerada socialmente responsável, não como um compromisso para o futuro, mas como uma obrigação para o presente. O ensino e a pesquisa trabalhados na dimensão da ciência terão o compromisso com a realidade e com o trabalho extramuros, alargando as relações e os compromissos das IES com seu entorno (Calderón, 2005; Medeiros Jr., 2004). Herrera (2012) relata que a ciência e a tecnologia, a formação universitária e a pesquisa devem contribuir a recuperar o sujeito como indivíduo capaz de situar-se frente a sua realidade, de pensá-la de novas maneiras e de transformá-la.

A extensão universitária deve ter a capacidade de articular ensino e pesquisa de forma indissociável e viabilizar a relação transformadora com a sociedade. É estender sua ação para fora de seus muros, interagindo com a comunidade, visando a troca de saberes. Neste sentido, a extensão universitária representa um aspecto fundamental do compromisso social das universidades, que segundo Chauí (2003) não estão conseguindo cumprir de forma ampla e satisfatória. Desta forma, é necessário que seja atribuída importância à extensão como função institucional de forma abrangente, considerando-a não somente como difusão de conhecimentos, mas como meio de inserção cultural e de educação para a vida e cidadania.

A gestão socialmente responsável, de acordo com Ribeiro (2013), refere-se às atitudes e procedimentos dos gestores e envolve atividades como planejamento, acompanhamento e avaliação de resultados do PDI. Por desempenhar papel tão estratégico para a sociedade, sua responsabilidade com seus ativos e a resposta dos anseios da comunidade devem ter prioridade, pois, segundo Elpo (2004), não existe outra organização com tanta responsabilidade no uso efetivo de modelos de gestão do que aquela que cria, teoriza, reproduz e produz estes modelos.

Para Sobrinho (2014), não há um modelo único de universidade, como também não há homogeneidade em seu interior, pois as contradições são inerentes aos fenômenos sociais. Também não há instituições prontas e acabadas, elas se transformam nos movimentos de seus

processos de construção. Segundo Rizzatti & Dobes (2004), são quatro os principais modelos teóricos de processo decisório em universidades: burocrático, colegiado, político e anárquico.

No modelo colegiado, por exemplo, de acordo com Machado & Silveira (2008) as universidades adotaram como órgãos superiores deliberativos os Conselhos Universitários, de Curadores e de Ensino, Pesquisa e Extensão e, como órgão superior executivo a Reitoria, as Pró-Reitorias, as Diretorias de unidade administrativas e os órgãos de apoio. No caso brasileiro, a colegialidade é estabelecida em lei, a partir da reforma de 1968. A Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995, mantém esta estrutura e estabelece que ela seja composta, no mínimo, de setenta por cento por docentes.

A Figura 3 sintetiza as funções dos órgãos deliberativos e executivos.

Figura 3 - Funções dos órgãos deliberativos e executivos

Categoria	Órgãos Superiores	Responsabilidade	Representantes
Deliberativos	Conselhos Universitários	Administração superior	Reitor, Vice-reitor, Ex-reitores, Pró-Reitores, representantes docentes e discentes, Diretores de ensino, Representantes da sociedade.
	Conselho de Curadores	Fiscalização econômico-financeira	Representantes da comunidade acadêmica
	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão	Supervisão e coordenação destas atividades	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores das áreas, Diretores de ensino, Docentes e Discentes
Executivos	Reitoria	Superintendência de todas as atividades acadêmicas e administrativas	Reitor, Vice-Reitor
	Pró-Reitorias		Pró-Reitores
	Unidades de Ensino		Diretores
	Órgãos de apoio		Docentes e técnicos

Fonte: adaptado de Machado e Silveira (2008).

Neste aspecto, percebe-se a responsabilidade com postura ética dos dirigentes da IES em conduzir suas ações pelo desenvolvimento sustentável da sociedade, orientando as relações pedagógicas e de trabalho em seu interior. A corresponsabilidade e a observância das decisões colegiadas fazem a administração solidária e o empreendedorismo se aliarem à qualidade e a interação social (Rösler & Ortigara, 2005; Pinto, 2012).

### 2.3 Teoria dos Stakeholders

A teoria dos stakeholders foi inicialmente desenvolvida para a teoria de gestão estratégica, tendo como um dos principais precursores Richard E. Freeman, que publicou a obra *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, em 1984. O termo *stakeholder* é empregado para designar as

partes interessadas, que podem ser qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pelos objetivos da organização, incluindo tanto aquele que investe financeiramente na organização, como aquele que influencia de outras formas ou sofre as consequências das ações organizacionais (Macke & Carrion, 2006; Hanashiro, Teixeira & Zaccarelli, 2007; González, 2012).

O trabalho de Freeman, segundo Jamali (2008), contribuiu para reconceituar a natureza da empresa considerando novos stakeholders externos, além do elenco tradicional (acionistas, clientes, funcionários e fornecedores), legitimando novas formas de compreensão e ação. Os stakeholders, segundo esta definição, são entidades sociais (individuais ou coletivas) que têm no presente e no futuro algum tipo de influência capaz de afetar a realização dos objetivos da organização (Hanashiro, Teixeira & Zaccarelli, 2007).

Para Mainardes et al. (2011), após o surgimento da teoria dos *stakeholders* na década de 1980 e o seu desenvolvimento na década de 1990, esta abordagem teórica ganhou espaço entre acadêmicos e profissionais da área da gestão como um novo modelo gerencial que considera, além de acionistas, funcionários, fornecedores e clientes, outros potenciais interessados nas atividades da organização.

As organizações são pressionadas, tanto pelos seus agentes externos como internos, a adotarem comportamentos que garantam sua sobrevivência e o desenvolvimento da sociedade em seu entorno, extrapolando os fatores econômicos e financeiros e considerando os aspectos éticos e sociais. Desta forma, as responsabilidades das organizações são ampliadas perante seus *stakeholders*, em relação às práticas empresariais que afetam o cotidiano das pessoas (Ashley, 2002; Oliveira, 2008).

Jamali (2008) argumenta que, a partir desta perspectiva, espera-se que as organizações administrem de forma responsável a rede de interesses de seus stakeholders, por meio de fronteiras permeáveis e que reconheçam o dever de cuidar dos grupos tradicionais e demais grupos, como as comunidades locais e o meio ambiente. A proposta de gerir sua responsabilidade, segundo González (2012), deve considerar que esta se define a partir do diálogo com todos os grupos da organização, buscando averiguar neste diálogo, quais interesses e valores são comuns, quais são próprios dos grupos e quais são interesses e valores

individuais.

Para Villarreal (2014), a universidade se constitui como parte da sociedade e com ela estabelece interação dinâmica. Desta forma, tem como função prover os membros da comunidade de conhecimentos em todas as áreas, assim como, envolver os diferentes atores da sociedade nos âmbitos econômico, político e social. A responsabilidade social se desenvolve quando a organização toma consciência de si mesma, de seu entorno e do papel que representa (Vallaey, 2006). Silva (2014) alega que a responsabilidade social universitária implica em dever ético e obrigação moral e epistemológica de internalizar as externalidades e não limitar a gestão a seus processos internos, sendo que a universidade não se comporte como sistema autista em relação ao seu entorno, gerando externalidades não administráveis.

O envolvimento das organizações com seus grupos de interesse pleiteia conhecimento para que se tenha relação construtiva para os envolvidos. Compreender as expectativas da sociedade se tornou essencial, devido à pressão exercida por grupos, direta ou indiretamente, ligados à organização. Estas pressões vão além da conduta social e ética, mas também está pautada em relação às ações de responsabilidade social (Junqueira & Wada, 2011). Marchiori (2010) expõe que é por meio da comunicação que as organizações são possíveis, por estabelecer o elo entre os seus elementos, que deixam de estar isolados e desorganizados.

O processo de interação e a comunicação exercem, para Paula & Mendonça (2014), um papel primordial para satisfazer a maioria das necessidades humanas, permitindo a transmissão das informações a respeito de ideias, sentimentos e intenções. A gestão de imagem socialmente responsável perpassa pelos canais de interação da organização com os stakeholders.

A imagem institucional decorre da missão estratégica das organizações e é fruto da percepção de seus grupos de interesse. Uma imagem divergente dos propósitos institucionais, quando detectado, sinaliza que investimentos e estratégia não estão sendo empregados adequadamente. Não perder de vistas a estratégia adotada e angariar esforços para o seu desenvolvimento são aspectos fundamentais para a gestão coerente com os propósitos institucionais (Piñol, 2004). O significado da imagem para a organização e sua

administração incide em suas atitudes sociais, pois a robustez da imagem está relacionada diretamente com a consistência e coerência entre o discurso e ações (Kotler, 2013).

De acordo com Vallaeys, Cruz e Sasia (2009), o fechamento do ciclo da responsabilidade social passa pela prestação de contas das ações desenvolvidas aos stakeholders da organização. Esta premissa de transparência e comunicação das ações está se transformando num valor moral e palavra chave quando se discute responsabilidade social de forma geral. Os autores enfatizam que as universidades não são obrigadas a reportar à sociedade suas ações de responsabilidade social como as empresas, porém trazem cinco argumentos, nos quais a prestação de contas pode trazer benefícios:

a) Gerar confiança e entusiasmo na universidade, no sentido de dizer o que se faz e fazer o que se diz;

b) Reconhecer e valorizar as boas práticas das pessoas e das áreas da instituição, para assim também servirem de exemplo;

c) Fomentar a responsabilidade de cada membro e do conjunto da universidade pela excelência de ações empreendidas e da melhoria contínua (ao se declarar o que faz, gera compromisso de melhorá-lo);

d) Permitir a autocrítica institucional e identificar deficiências (a universidade dizer o que é certo e o que não é para refletir sobre o seu desempenho e projetar metas para o futuro), e;

e) Dar sustentabilidade ao sistema organizacional da universidade, pois ao publicar o que se faz, a instituição se compromete com o desenvolvimento futuro.

Assim o processo de reportar e de prestar contas oferece também subsídios para a autoaprendizagem institucional e para a consolidação do compromisso com a responsabilidade social, não sendo um mero recurso informativo para a universidade. Isto significa não só mencionar as conquistas, mas também os pontos críticos e fracos, que fazem o relatório ganhar credibilidade (não é uma propaganda institucional) e utilidade (é uma ferramenta de melhoria) (Vallaeys, Cruz & Sasia, 2009).

### 3 Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como um estudo

exploratório, visto que se realiza a sondagem sobre o significado de responsabilidade social universitária. Para Vergara (2013), a investigação exploratória é efetuada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado e não comporta hipóteses, devido sua natureza.

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Para Denzin & Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa implica ênfase sobre as qualidades das entidades e sobre os processos e os significados que não são examinados ou medidos em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência. Quanto a estratégia da pesquisa, trata-se de um estudo de caso único por abordar uma IES, a FURB. O estudo de caso que se concentra na compreensão da dinâmica apresentada dentro de uma única configuração, na qual a investigação empírica analisa um fenômeno no seu contexto real, buscando apreciar sua singularidade, complexidade e sua interação com o contexto (Eisenhardt, 1989; Stake, 1995; Yin, 2009).

O universo desta pesquisa se constituiu de todos os stakeholders da FURB, sendo: alunos, servidores técnico-administrativos, professores, egressos, comunidade externa, fornecedores, prefeitura, instituições parceiras, órgãos de fomento e MEC. A amostra da pesquisa se compõe por 23 membros do Conselho Universitário da FURB, entre eles, três com representantes da comunidade externa, duas com representantes dos técnicos-administrativos, duas com discentes, cinco com diretores de unidades de ensino, cinco com membros da gestão superior, quatro com docentes, uma com o representante do sindicato e uma com o representante dos servidores inativos. O Conselho Universitário é composto pelos principais grupos de interesse da Instituição.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas e documentos institucionais. A entrevista foi realizada com os 23 membros do Conselho Universitário da FURB. Antes do início da entrevista, os participantes leram e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) aprovado pelo Comitê de Ética da FURB, com as informações do projeto e autorização de gravação e transcrição das entrevistas. Desta forma, as entrevistas foram gravadas com auxílio de gravador digital e fez-se a transcrição na íntegra. Cada entrevista teve duração média de 40 minutos. A realização da coleta de dados aconteceu entre os dias 23 de março e 5 de maio de 2015.

Os documentos institucionais foram utilizados na análise para complementar e enriquecer os dados obtidos pelas entrevistas, pois de acordo com Vergara (2013), estes documentos representam o sistema e a estrutura da organização. Neste quesito, a análise compreendeu documentos de conhecimento geral, tais como o PDI, estatutos e regimentos, disponíveis no endereço eletrônico, intranet e documentos impressos.

Para a análise das entrevistas optou-se pela categorização, pois significa operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação, na qual ocorre o desmembramento do texto em unidades e, posteriormente por reagrupamento conforme critérios pré-definidos. A Figura 4 apresenta as categorias de análise da pesquisa.

Figura 4 - Categorias norteadoras da pesquisa.

Categorias iniciais	Categorias finais	Definição
-Conceito de responsabilidade social	Responsabilidade Social Universitária	Conjunto de respostas da universidade para a sociedade na qual está inserida. Tais respostas dizem respeito à contribuição com o desenvolvimento social, cultural, sustentável e econômico (RIBEIRO, 2013).
-ensino -pesquisa -extensão -gestão	Impactos Universitários	Impactos gerados pela universidade: organizacionais (gestão); educativos (formação acadêmica); sociais (extensão); e cognitivos (investigação) (VALLAEYS; CRUZ; SASIA, 2009).
-papel da FURB -comunicação -atendimento das demandas da sociedade -relacionamento com grupos de interesse	Relação com a sociedade	A responsabilidade social se desenvolve quando a organização toma consciência de si mesma, de seu entorno e do papel que representa (VALLAEYS, 2006).

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a análise dos dados, após as transcrições das entrevistas, adotou-se a análise de conteúdo, que, de acordo com Bardin (2009), consiste em técnicas de análise de comunicação visando obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens. As entrevistas foram divididas em documentos separados pelas categorias iniciais estabelecidas, dos quais se extraiu as unidades de registro por meio de palavras, frases ou parágrafos.

#### 4 Apresentação e análise dos resultados

A apresentação dos resultados seguirá nas próximas sessões conforme categorias finais da pesquisa: Responsabilidade Social Universitária, Impactos Universitários e Relação com a comunidade.

##### 4.1. Responsabilidade Social Universitária

A seguir, na Figura 5 apresentam-se os principais pontos levantados pelos entrevistados da

pesquisa quanto ao conceito de responsabilidade social.

Figura 5 - Unidades de registro sobre o conceito de responsabilidade social.

Unidades de registro	Relato na entrevista
Conceito amplo e complexo	"[...] a responsabilidade social ela é muito abrangente e muito ampla. Ela assume características de cidadania, de comunidade, de uma sociedade ampla." (Entrevistado 23)
Ação individual	"Responsabilidade social é a gente direcionar nossos atos de uma forma que não prejudiquem ou que tirem da sociedade os seus direitos e seus benefícios." (Entrevistado 22)
Ação das organizações	"Para mim é o objetivo que uma determinada instituição, privada ou pública, tem em relação à sociedade, [...]". (Entrevistado 6)
Benefício coletivo	"A relação dela com a comunidade, as respostas que ela tem que dar aos problemas da comunidade [...]". (Entrevistado 14)
Regionalismo	"[...] da nossa sociedade, da nossa cidade [...] propósito alinhado com a perspectiva de um crescimento sustentável economicamente e socialmente da cidade onde a gente vive". (Entrevistado 2)
Aspecto social, econômico e ambiental	"Tem a ver tanto na parte sustentável, ter bom senso das pessoas e na parte financeira, porque se você tem um padrão econômico, você vai estar ajudando para responsabilidade social, para a instituição fomentar esta parte social." (Entrevistado 17)
Além das obrigações	"São todas aquelas ações que um indivíduo ou uma empresa tomam no sentido, não para trabalhar na sua produção, mas no bem estar geral, das pessoas e do meio ambiente, de todas as questões que envolvem a sociedade." (Entrevistado 12)
Relação com a sociedade	"É a essência da universidade, a relação dela com a comunidade, as respostas que ela tem que dar aos problemas da comunidade." (Entrevistado 14)
Comportamento/ atitude	"E não é modismo, não é mudança, é uma transição e veio para ficar, mas ela tem que ser compreendida e isso é um processo gradual, lento [...] mudança gradual de comportamento para que digamos: a gente tem um mundo sustentável." (Entrevistado 22)

Fonte: Dados da pesquisa.

O caráter amplo e complexo do conceito sobre responsabilidade social é corroborado no decorrer das entrevistas, das quais são identificadas diversas características relacionadas ao conceito. Este aspecto é confirmado por Cruvinel (2008), ao alegar a falta de consenso sobre o conceito de responsabilidade social e seus limites e, desta forma, configura-se como objeto de disputa. Para Melo Neto & Froes (2001) a maior dificuldade para definir responsabilidade social está na amplitude do tema e, assim, na extensão do seu espectro. Álvarez & Liarti (2012) relatam que a responsabilidade social é uma expressão que tomou força nos últimos anos na agenda econômica e empresarial e, posteriormente, política e social, porém existem vários termos a ela associados sem alcançar um conceito único, o que repercute no momento de estabelecer estratégias e direções.

Conforme a Figura 5, os entrevistados, ao relatarem sobre o conceito de responsabilidade social, associaram a ação de si próprio ou de forma impessoal como "a gente" ou "você" perante a sociedade, demonstrando o entendimento de que a responsabilidade parte da ação individual para a coletiva. Em termos gerais, a responsabilidade de um agente se refere à obrigação de responder pelas consequências previsíveis de suas ações em virtude de leis, contratos, normas de grupos sociais ou de sua convicção íntima, sendo a capacidade de escolha das ações uma condição básica para o surgimento da responsabilidade desses agentes (Barbieri & Cajazeira, 2009). Este entendimento pode ser inferido devido à característica dos

respondentes, que estão inseridos num ambiente universitário, com características sociais, no qual a consciência de um olhar para a sua própria contribuição para sociedade seja mais evidente.

Os campos de responsabilidade social identificados pelos respondentes abarcaram questões sociais, econômicas e ambientais. Neste sentido, para estes entrevistados a responsabilidade social está mais ligada ao aspecto social, da relação do indivíduo ou da organização com a sociedade, sendo lembrada por todos entrevistados. No entanto, as questões ambientais e econômicas foram mencionadas em nove relatos, confirmando conforme Elkington (1997) que as responsabilidades voltam-se para a sustentabilidade da sociedade por meio do triple bottom line (social, ambiental e econômico).

## 4.2. Impactos Universitários

As Figuras 6, 7, 8 e 9 apresentam as principais considerações dos entrevistados no que tange aos impactos gerados pela universidade: educativos (formação acadêmica); cognitivos (investigação); sociais (extensão) e organizacionais (gestão).

Figura 6 - Unidades de registro sobre a atividade de ensino.

Unidades de registro	Relato na entrevista
Atividade principal	"Então o ensino é a base de tudo, que é tu ter o conhecimento." (Entrevistado 6) "[...] o ensino é o primeiro ponto, que é a transmissão do conhecimento conhecido que é o primeiro fator." (Entrevistado 21)
Formação	"Quando fala em ensino, fala em formação, no repasse de conhecimento, na aprendizagem. Então todos estes temas aqui fazem parte de várias áreas de conhecimento que temos na universidade." (Entrevistado 6) "Então na formação do próprio, do próprio profissional da graduação já vai imbuída a ideia de que ele está sendo formado para atender, não digo o mercado, mas para atender a sociedade que precisa que aquele profissional tenha na sua formação, não exclusivamente, o domínio, os conteúdos que a sociedade precisa, senão nós vamos formar pessoas completamente dissociadas com aquilo que o mercado ou a sociedade precisa." (Entrevistado 14)
Qualidade	"E a qualidade do ensino nem se fala, com o professor, com um bom conteúdo, forma alguém, forma cidadãos e isto é muito importante do ponto de vista social." (Entrevistado 12) "A universidade ela não recebe o cidadão completo, ele está em formação, naturalmente então essa responsabilidade de dar qualidade ao trabalho, ao serviço que presta é fundamental." (Entrevistado 23)
Deficiências do ensino	"[...] senão nós vamos formar pessoas completamente dissociadas com aquilo que o mercado ou a sociedade precisa. Então eu diria para você ainda, que nós precisamos fazer uma análise bastante importante mesmo no nosso PDI e colocar um indicador de transferência do que a universidade faz para a sociedade para que você possa, antes de discutir a responsabilidade propriamente dela, que é uma questão macro, saber se ela efetivamente está praticando isso." (Entrevistado 14)

Fonte: Dados da pesquisa.

A atividade de ensino foi identificada como sendo a principal atividade de uma IES, cuja função é a formação do estudante por meio da aprendizagem para atender a sociedade. Esta também é a posição de Durham (2005) ao alegar ser esta a atividade mais fundamental a se exigir de qualquer instituição de ensino.

Quanto à qualidade do ensino, Rösler e Ortigara (2005) argumentam ser este o maior

desafio para a educação, que é responsabilidade de todos: família, Estado e sociedade. Quanto ao professor que busca qualidade em sala de aula, será estimulado pelos resultados obtidos, terá energia para sua sobrevivência, não se deixará abater, colocará a dignidade de ser bom profissional como prioridade, de modo que se sinta recompensado pelo que faz. Esta compreensão é compartilhada por diversos entrevistados, ao considerarem esta a principal responsabilidade social relacionada à atividade.

A Figura 7 apresenta o relato dos entrevistados relativos a atividade de pesquisa.

Figura 7 - Unidades de registro sobre a atividade de pesquisa.

Unidades de registro	Relato na entrevista
Pouca visibilidade	"A pesquisa não é tão visível, existem vários grupos, mas falta divulgar as pesquisas que são feitas. Até os docentes terminam seu doutorado e mestrado e não têm espaço para divulgar suas pesquisas." (Entrevistado 1) "Na pesquisa efetivamente eu não tenho contato, eu não sei de fato o que acontece lá." (Entrevistado 7)
Relacionamento	"[...] são desenvolvidos trabalhos que de certa forma estão relacionadas à importância social da universidade junto à comunidade e ao Brasil." (Entrevistado 12) "Nós temos o ensino, a pesquisa ela vem sendo desenvolvida ao longo do tempo, mas ela é muito fragmentada, pouco compartilhada e poucas vezes associada às demandas da sociedade, é mais as demandas do pesquisador e na competência dele." (Entrevistado 18)
Reconhecimento	"[...]somos reconhecidos pela pesquisa que é desenvolvida aqui dentro." (Entrevistado 12)

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 7 também se observa dois opostos apontados pelos entrevistados: por um lado observa-se que a pesquisa é a atividade que não é tão percebida e reconhecida, por outro se vislumbra o reconhecimento da atividade da instituição. Estes opostos foram levantados por grupos específicos dos entrevistados: os que estão relacionados com a atividade, seja na administração superior ou em seu setor, e reconhecem a importância e relevância das pesquisas realizadas pela FURB, em âmbito nacional e também internacional; e pelo grupo formado por entrevistados que não possuem o envolvimento direto com a atividade. Guimarães (2002) ressalta a importância da atividade de pesquisa para a vida acadêmica, no entanto, é necessário rever seu papel e o modo de inserção dessa atividade na universidade.

A Figura 8 apresenta os principais relatos dos entrevistados da pesquisa relativos a atividade de extensão realizados na FURB.

Conforme exposto na Figura 8, a extensão universitária na FURB foi a atividade em que os entrevistados mostraram maior conhecimento dos projetos e programas desenvolvidos, o que confirma os argumentos de Macedo (2005), nos quais o papel da extensão universitária adquire paulatinamente importância igual à do ensino e da



pesquisa, além de Schwartzman (2005) ao alegar que quando se pensa em responsabilidade social em IES, liga-se às atividades de extensão. No entanto, os entrevistados admitem que a FURB poderia ampliar os serviços oferecidos.

Figura 8 - Unidades de registro sobre a atividade de extensão.

Unidades de registro	Relato na entrevista
Atividade na qual a responsabilidade social é mais percebida	"Eu acho que a FURB vem prestando um serviço de grande valia para a comunidade nestes últimos tempos." (Entrevistado 9) "A extensão parece ser num primeiro momento a atividade onde a responsabilidade social aflora muito mais." (Entrevistado 12)
Atividades lembradas	Atelier Vertical; Centro de Inovação; Centro de Operação de Sistema de Alerta (CEOPS); Cultura, Formar multiplicadores na área de educação ambiental; FURB FM; FURB Móvel (Odontologia); FURB TV; FURB Visita sua Rua; Hospital Universitário; Hospital Veterinário; Interação; Inventário Florístico; Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP); Núcleo de Estudos Afro-brasileiro (NEAB); Núcleo de Estudos Indígenas (NEI); Núcleo de Prática Jurídica (NPJ); Projeto com a Suécia; Semana Acadêmica; Transferência de gestão de resíduos sólidos; Vida e Saúde Pomerode.
Ampliação	"Entendo que a FURB podia avançar muito mais nestas questões." (Entrevistado 11) "Alguns projetos de extensão, não conheço muito a fundo eles, mas também já tem uma aproximação, mas pelos 50 anos de FURB, eu acho que ainda poderia avançar muito nesta questão social." (Entrevistado 19) "Eu acho a extensão pouco valorizada na realidade, ela não tem um peso [...] Tem o peso por ser um dos tripés, mas eu não vejo na FURB uma política de extensão consistentes, com valorização dos que fazem extensão mais forte." (Entrevistado 20)
Relacionamento externo	"Extensão da mesma forma, ela tem resultados já históricos que a FURB teve junto a sua comunidade e nós temos que equalizar como nós executamos estas demandas de acordo com o perfil de cada comunidade." (Entrevistado 18) "Eu acho que a extensão é um caminho para aproximar a academia enfim, a universidade até a população. [...] É a comunidade que tem que sinalizar as suas necessidades e a instituição a partir disso viabilizar, criar com os seus profissionais estes projetos." (Entrevistado 19)

Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 9 apresenta o relato dos entrevistados no tocante a gestão universitária da FURB.

Figura 9 - Unidades de registro sobre gestão universitária.

Unidades de registro	Relato na entrevista
Colegiado	"Imagino que seria difícil ser diferente numa instituição pública, democrática e não despótica [...] Entendo que decisões colegiadas são mais efetivas e garantem de forma mais ampla a participação, a ampliação de todas as questões possíveis. [...] o coletivo tem esse poder de se autogerir de se autocontrolar. [...] o coletivo pode medir, argumentar numa tradição democrática." (Entrevistado 5) "A gente é o executor das políticas e das decisões colegiadas, raramente um diretor consegue fazer algo sozinho." (Entrevistado 6)
Político	"São várias linhas de pensamento, várias ideologias internas, a gente sente isso no CONSUNI. Eu participo e os debates estão muito alinhados a questões ideológicas." (Entrevistado 2) "É um ambiente político forte, muito forte, [...] bandeiras que ali existem, pelo menos que eu venho percebendo até agora não se sobrepõe aos interesses maiores." (Entrevistado 9)
Anárquico	"Nós temos as nossas dores, os nossos amores, os nossos conceitos diferentes, os nossos conflitos diferentes e nessa sopa toda de sujeitos a gente tenta se definir, a gente tenta procurar uma saída resolver problemas e muitas vezes de formas diferentes, e muitas vezes com conceitos diferentes." (Entrevistado 3) "O CEPE é muito interesse, todo mundo tem seu interesse próprio, eles não tem o interesse coletivo, o interesse da instituição, a maioria destes conselhos é interesse individualista, e aí não espalha [...] é um individualismo muito grande." (Entrevistado 8) "Que se tomem decisões mais claras e aplicadas iguais para todos [...] isso causa bastante confusão, transtorno e atrasa bastante os processos [...] principalmente no CEPE eu vejo isso com relatores. Então se aplica uma regra num caso, em outro caso se segue aquela regra e o outro relator diz que não é assim." (Entrevistado 10)
Falta de agilidade na decisão	"Não é uma instituição ágil e rápida. Tem que ser um processo mais dinâmico, mais rápido para resolver estas questões. [...] E uma instituição muito quadradinha, dentro da forma e precisa se abrir um pouco mais. Eu acho que a FURB está perdendo este andar da carruagem." (Entrevistado 2) "Comissões que existem aí pela FURB, que às vezes não caminham, são estereis em si mesmo." (Entrevistado 9) "[...] às vezes para aprovar um projeto demora muitas sessões." (Entrevistado 17)
Falta de capacitação	"Pelo critério de escolha, acho que a gente deveria ter pessoas com mais tempo, mais titulação formal, que tivessem passado por situações de gestão, acho que isso ajudaria [...] às vezes tem conselheiro que não tem ideia do que se está falando, aí fica difícil, aí a gente teria que qualificar o conselheiro." (Entrevistado 13)

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo Rizzatti & Dobes (2004) são quatro os principais modelos teóricos de processo decisório em universidades: burocrático, colegiado, político e anárquico, Porém Ellström (2007) e Pinheiro (2011) afirmam que os quatro

modelos são passíveis de coexistência no contexto universitário. Desta forma, buscou-se identificar se características destes modelos estão presentes na FURB, e conforme depoimentos dos entrevistados na Figura 6 viu-se que sim, os quatro modelos podem ser identificados dentro da instituição. O modelo burocrático é explicitado pelo organograma da FURB. Além disso, os entrevistados destacam também as dificuldades para que decisões mais ágeis sejam tomadas. O modelo de tomada de decisão oficialmente adotado é o colegiado, que, segundo os entrevistados, mostra-se adequado para atender aos objetivos da Instituição, devido ao modo democrático e participativo como são tomadas as decisões. Para Rizzatti & Dobes (2004), o modelo colegiado defende a ideia de participação da comunidade acadêmica, na qual as decisões são tomadas em consenso.

#### 4.3 Relação com a sociedade

A responsabilidade social se desenvolve quando a organização toma consciência de si mesma, de seu entorno e do papel que representa (Vallaey, 2006). A seguir, nas Figuras 10, 11, 12 e 13 apresentam-se os resultados relativos a relação da FURB com a sociedade.

Figura 10 - Unidades de registro sobre o papel da FURB para a região.

Unidades de registro	Relato na entrevista
Reconhecimento	"Papel é grandioso [...] eu acho que a FURB é a instituição mais bem vista pela sociedade, no sentido de primar pela qualidade do ensino." (Entrevistado 1) "Eu acho que é essa formação de referência intelectual. Eu acho que toda a região nos vê desta maneira. Eu acho que é isso que eles esperam da gente, dessa qualidade técnica de resposta." (Entrevistado 10)
História da cidade	"Eu considero essencial e eu não sou de Blumenau [...] quando eu vejo como é a cidade de Blumenau e como é a FURB, acho difícil imaginar Blumenau sem a FURB." (Entrevistado 5)
Desenvolvimento regional	"A FURB é fundamental, não só de formação, mas de transformação da sociedade. Na época de encheite a FURB é referência, as pessoas ficam esperando a TV da FURB, a rádio, o que vai acontecer, o próprio sistema de gerenciamento, mas ao mesmo tempo ninguém sabe que é a FURB que faz." (Entrevistado 13)
Expectativas	"Ela tem proporcionar aquilo que todo cidadão busca que é uma qualidade de vida, ela tem que viabilizar ser um meio para que aquele cidadão que hoje está numa situação de busca de conhecimento, de uma melhor qualificação profissional, ou que tem uma certa formação." (Entrevistado 19)

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo Vallaey (2006) a responsabilidade social se desenvolve quando a organização compreende o papel que representa ao seu entorno. Neste sentido, obteve-se a categoria inicial o papel da FURB para a região, para entender qual é a relevância da presença da FURB no desenvolvimento da região em seus 51 anos de existência.

Observa-se que a história da FURB se confunde com a história de Blumenau e região,

sendo considerada um marco do desenvolvimento regional desde a década de 1960, que por iniciativa da sociedade pleiteou pela interiorização do ensino superior em Santa Catarina.

Contudo, nota-se que passados 51 anos, a expectativa de maior atuação e contribuição também está presente nas entrevistas observadas na Figura 10, das quais foi identificada a unidade de registro expectativas, ou seja, quais são os novos caminhos que a FURB deve desenvolver para continuar com sua contribuição, haja vista que outras IES também estão ocupando o espaço de ensino superior na região, conforme observado pelos entrevistados 2 e 7: “Se a gente pegar o Vale do Itajaí, Blumenau é uma referência, não só a FURB, mas a UNIASSEVI, a FFM, Bom Jesus, IBES Sociesc” (Entrevistado 2); “Outras IES foram entrando em Blumenau e cada um tem seu espaço e é certo que seja assim” (Entrevistado 7).

A Figura 11 apresenta o relato dos entrevistados referente ao atendimento das demandas da sociedade pela FURB.

Figura 11 - Unidades de registro sobre o atendimento das demandas da sociedade.

Unidades de registro	Relato na entrevista
Qualificação	“A necessidade a princípio, a meu ponto de ver, a primeira era gerar novos profissionais de ensino superior, neste sentido a FURB cumpre e vem sempre cumprindo com novos cursos.” (Entrevistado 3)
Desenvolvimento da sociedade	“Eu acho que a FURB tem um papel importante na região, um reconhecimento grande dessa formação, como universidade cumpre esse papel bem importante.” (Entrevistado 5) “A FURB foi um dos grandes propulsores da economia não só em Blumenau, mas para o Vale do Itajaí e ela faz muito bem.” (Entrevistado 21)
Maior participação	“A gente tem vários projetos de extensão que estão acontecendo, mas não vejo grande comunicação a esse respeito e isso acaba retirando a importância da coisa.” (Entrevistado 7) “Então ela está muito intramuros, ela tem que sair para outros lugares, para outras cidades.” (Entrevistado 14)
Expectativa de atendimento	“A FURB poderia aumentar esta parte social em conseguir talvez as licenciaturas gratuitas para a sociedade em parceria com a Prefeitura Municipal de Blumenau, para que ela possa ser mais participativa com a sociedade.” (Entrevistado 17) “Agora eu acho que a FURB, ela poderia atuar mais na área de aconselhamento, de aconselhamento inclusive político, que no fundo tudo é uma ação política.” (Entrevistado 23)

Fonte: Dados da pesquisa.

O entendimento dos entrevistados sobre as demandas da sociedade, conforme Figura 11, está relacionado com a qualificação profissional e o desenvolvimento da sociedade, também constatados por Jugón & Corral (2012), que defendem que a universidade deve ter como tarefa formar pessoas no sentido humano e profissional e contribuir na construção de novos conhecimentos.

Novamente há expectativa de novos direcionamentos para a Instituição em relação à sua interação com a sociedade, da qual se espera maior participação e maior amplitude do atendimento das demandas da sociedade, conforme pode ser observado pelas unidades de registro nomeadas como “maior participação” e “expectativa de

atendimento”, o que é apoiado por Pinto (2012) ao alegar que as instituições devem aprender a escutar as demandas que vêm de fora de seus muros, e com os achados Rosetto & Brito (2013), que identificaram que as universidades estão historicamente habituadas a se isolar.

A comunicação é o processo em que as organizações prestam contas à sociedade de seus resultados e impactos gerados, e notaram-se ruídos neste sentido, nos quais os entrevistados desconhecem as ações praticadas pela Instituição em diversas atividades e alegaram que não há uma comunicação efetiva. Para González (2012), a organização somente conseguirá legitimidade e credibilidade de seus stakeholders quando for capaz de responder às suas expectativas e comunicar suas ações de forma transparente. Neste sentido, foram trabalhadas as categorias iniciais ‘relacionamento com os grupos de interesse’ e ‘comunicação’, conforme apresentado na Figura 12 e 13.

Figura 12 - Unidades de registro sobre o relacionamento com os grupos de interesse.

Unidades de registro	Relato na entrevista
Não se relaciona	“Muito pouco, muito pouco. Diretamente eu diria que quase nenhuma, não só minha, mas dos demais representantes [...] O CONSUNI é um aglomerado de pessoas responsáveis, mas que é muito fechado em si, ele não tem abertura necessária.” (Entrevistado 23)
Relaciona-se parcialmente	“Sempre que eu tenho oportunidade eu divulgo. Principalmente para os colegas de trabalho e quando apropriado e cabível, na sala de aula. Sempre converso com os alunos, como coordenador de curso deixo eles a par do que a FURB faz e do que está acontecendo.” (Entrevistado 4) [...] a gente acaba usando as redes sociais, as ferramentas como o <i>email</i> , fazendo uma pequena síntese do que acontece. E a gente também observa que dos próprios colegas, que não existe muito interesse em saber o que acontece no conselho [...]” (Entrevistado 19)

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao relacionamento dos membros com seus grupos, conforme a Figura 12, as respostas ficaram divididas entre: aqueles que declaram que não se relacionam com seus grupos; aqueles que disseram, que dentro do possível, realizam esta interação; e outros que afirmaram que o seu relacionamento acontece, não como membro do CONSUNI, mas devido ao seu status na Universidade, cabendo, à sua representação, o encaminhamento e aprovação de políticas voltadas aos interesses públicos.

Scroferneker (2005) relata que a comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização voltadas para os públicos ou segmentos com os quais se relaciona e depende. Segundo o entrevistado 1, “falta divulgar as ações da FURB ou se preocupar mais com essa prestação de serviços para a comunidade”. Diante desta constatação, os meios, que os entrevistados julgam

adequados para a comunicação das ações da FURB quanto à responsabilidade social, foram: interna, mídia externa, presença na comunidade local e balanço social.

Figura 13 - Unidades de registro sobre comunicação.

Unidades de registro	Relato na entrevista
Interna	“[...] eu penso que uma condição essencial é utilizar a TV FURB e a Rádio, que deveriam ser melhor utilizados para isso.” (Entrevistado 5) “No site a gente coloca informação, mas nem todos acessam. [...] Como o Interação, quem sabe criar uma feira, um movimento para a empresas conhecerem, para a sociedade conhecer a FURB [...]” (Entrevistado 4) “Eu vejo estudante da FURB entrando na página, para acessar o AVA, mas é um canal que deveria ser melhor explorado.” (Entrevistado 15) “Tem a questão do endomarketing, nem entre nós a gente sabe o que está acontecendo.” (Entrevistado 21)
Mídia externa	“O método mais tradicional é a imprensa. Hoje a televisão, nós temos a nossa televisão, mas ela não tem audiência, é mínima. [...] Tem que haver uma interação forte entre a instituição e os meios de divulgação, porque não adianta a universidade ter seu jornal, sua televisão, tem que usar os meios que estão ao alcance da comunidade.” (Entrevistado 23)
Presença na comunidade local	“Mas eu acredito que a FURB ela deveria, ao invés de produzir relatórios, ela se sentir divulgada pela própria presença na comunidade. [...] A imagem que a FURB tem hoje, infelizmente é de uma instituição elitista, restrita e com acesso a poucos.” (Entrevistado 14)
Balanço social	“É um documento, que mesmo sendo formal é um documento dinâmico, é atualizado e acompanhado pelo próprio sistema de coleta, você vai medindo ano a ano sua evolução. É o relatório de sustentabilidade ou balanço social.” (Entrevistado 18) “A FURB divulga no site, existe o balanço social, tem o DVA, a divulgação destas informações, não seria de responsabilidade social, mas a sua contribuição social [...] O balanço social é mais qualitativo e o DVA também informa o valor que ela gerou e o valor que ela aplicou em salários, aluguéis, juros, construções.” (Entrevistado 22)

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que os meios de comunicação oferecidos pela Instituição são vários: website institucional, TV Educativa, Rádio Educativa, redes sociais, entre outros (FURB, 2015), os quais, segundo os entrevistados poderiam ser explorados para aumentar a divulgação das ações de responsabilidade social. Além dos meios de comunicação institucionais, outras opções foram apontadas como: promoção de feiras e fóruns, nos quais a sociedade poderia participar, comunicação entre os servidores ou, como mencionado pelo entrevistado 21 na Figura 13, realizar endomarketing e a melhor utilização para divulgação do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA).

Outra opção apontada para a comunicação das atividades, projetos ou programas de responsabilidade social realizados pela FURB foi a ampliação da comunicação por meio de veiculação em mídia externa, como televisão, rádio ou jornal impresso. Neste sentido, os entrevistados relataram que a abrangência da comunicação é maior, atingindo Blumenau e região, ou seja, pode atingir pessoas que não estão diretamente relacionadas com a FURB.

Para outros entrevistados, a melhor maneira de comunicação da FURB com a sociedade, é a elaboração de documentos institucionais específicos para a publicação de ações de responsabilidade social, cujos relatos foram

agrupados na unidade de registro denominada balanço social.

Assim, a partir do estudo de caso analisado, compõem-se as seguintes proposições:

1. A Responsabilidade Social Universitária se desenvolve na universidade por meio do atendimento das demandas da sociedade.
2. As ações de Responsabilidade Social Universitária, segundo a percepção dos stakeholders, estão mais relacionadas a ações dos programas de extensão.
3. Os campos de Responsabilidade Social Universitária abarcam questões sociais, econômicas e ambientais.
4. A percepção dos stakeholders quanto a Responsabilidade Social Universitária está relacionado as ações de comunicação da universidade.
5. Os canais de relacionamento institucionais são responsáveis pela institucionalização de políticas e estratégias da RSU no âmbito do ensino, pesquisa, extensão e da gestão.
6. Os modelos de gestão da universidade apresentam tanto impactos positivos, como negativos sobre a Responsabilidade Social Universitária.

## 5 Conclusões

Este estudo teve como objetivo analisar como os representantes dos grupos de interesse compreendem a responsabilidade social universitária da FURB. Para isso foi realizada pesquisa qualitativa, estudo de caso, na qual o objeto de estudo foi a Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina. A população deste estudo são os stakeholders primários e secundários da Instituição, cujos sujeitos escolhidos para responder à entrevista semiestruturada foram os membros do CONSUNI, com diferentes representatividades, entrevistando-se vinte e três membros, dos quarenta e três nomeados. Este grupo compõe um dos conselhos máximos da FURB, que tem a função deliberativa de atuação no que concerne à gestão universitária e, desta forma, tem poderes para atuar na responsabilidade social da universidade.

Os resultados apontaram que o entendimento sobre responsabilidade social dos entrevistados está de acordo com os conceitos apontados na literatura sobre o assunto, trazendo diversas

interpretações. Os representantes dos stakeholders têm uma visão ampliada sobre responsabilidade social universitária, supõe-se que esta amplitude pode estar influenciando na expectativa dos representantes quanto à atuação da Instituição.

No que tange aos impactos das atividades universitárias, percebe-se que o ensino foi identificado como a atividade principal da instituição, a pesquisa foi a atividade menos relacionada à responsabilidade social e a extensão a mais relacionada e também da qual alguns citaram programas/projetos. Isto demonstra que a percepção que as ações de responsabilidade social da Instituição estão voltadas para a atividade de extensão e que há fragilidade na integração entre as três atividades. Quanto à gestão foram avaliados os impactos quanto ao modelo de gestão adotado. A colegialidade está presente conforme preconiza a lei, contudo as demais formas de gestão apontada na literatura também impactam fortemente na gestão universitária. A colegialidade foi considerada adequada por todos os entrevistados, no entanto, alguns apontaram aspectos que apresentavam características do modelo político e anárquico, que impactavam negativamente na gestão. O modelo burocrático pode ser notado por meio da estrutura organizacional, dos estatutos e normas que regem a Instituição. Desta forma, destaca-se entre os impactos positivos: a preocupação com a formação cidadã; a diversidade de programas e convênios de extensão proporcionados à comunidade; e a gestão democrática. Os impactos negativos apontados são: a falta de articulação entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão; a pouca visibilidade das atividades desenvolvidas; o tempo de resposta à comunidade quanto às decisões; e a falta de preparação dos membros para atuarem como conselheiros.

No tocante a relação da Furb com a sociedade, os resultados mostraram que a mesma surgiu de uma necessidade social e que teve papel fundamental para o desenvolvimento de Blumenau e região, tanto no aspecto social como econômico. No presente percebe-se que a FURB ainda desempenha papel importante para a sociedade, no entanto, outras instituições de ensino superior desempenham junto a ela a tarefa de qualificação profissional. Nota-se a expectativa de maior atuação na sociedade, mas conforme relatado pelos entrevistados, a instituição atua por meio dos diversos programas e projetos desenvolvidos.

Grande parte dos entrevistados relataram que a sua comunicação com os seus grupos de representados não acontece de forma satisfatória e também que esta comunicação pode estar fragilizada por não estar atingindo os stakeholders da FURB. Os canais para o relacionamento estão disponíveis para a instituição, porém falta institucionalizar políticas e estratégias que possibilitem que a Universidade seja percebida como cumpridora de suas responsabilidades sociais no âmbito do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão.

Assim, o presente estudo mostra a dificuldade de institucionalizar ações de responsabilidade social universitária, as quais são realizadas, mas estão fragmentadas e desarticuladas de forma a não propiciar condições para a indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão. Aspecto que reflete no relacionamento com os stakeholders, que muitas vezes não encontram os canais para especificar suas demandas, bem como conhecer o que é feito pela Instituição. Percebe-se que esta fragilidade não é exclusiva da FURB, como apontada pela literatura, mas ela pode estar influenciando na percepção da sua imagem pelos stakeholders, que a julgam como reativa e fechada.

Como contribuição teórica, estima-se que o presente trabalho possa contribuir para o entendimento do significado de responsabilidade social universitária, pois é considerado um tema abrangente e complexo. Com contribuição prática, espera-se que este diagnóstico permita à FURB conhecer seus pontos fortes e suas fragilidades, no que diz respeito à responsabilidade social e desta forma, contribuir para a melhoria dos processos de aferição de suas ações, como de relacionamento com a comunidade interna e externa.

Como limitação do método, destaca-se a dificuldade de inferir generalizações, uma vez que os resultados obtidos podem não se estender a outros casos. Além disso, as entrevistas foram realizadas com os membros do CONSUNI, composto por maioria stakeholders primários e internos, o que pode fazer prevalecer a percepção deste grupo específico.

## Referências

Álvarez G. M. & Liarte V. N. Responsabilidad social empresarial: de la visión de empresa e la visión de país. In: Licha, I. *Enseñanza de la responsabilidad social empresarial: retos de las*

universidades en Iberoamérica. Buenos Aires: Sudamericana, 2012.

Aprile, M. R., & Barone, R. E. M. (2009). Educação superior: políticas públicas para inclusão social. *Revista @mbienteeducação*, 2(1), 39-55.

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

Barbieri, José C. & Cajazeira, J. E. R. (2009). *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática*. 2. ed. São Paulo: Saraiva.

Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Calderón, A. I. (2005). Responsabilidade social: desafios à gestão universitária. *Revista Estudos*, (34).

Calderón, A. I., Pedro, R. F., & Vargas, M. C. (2011). Responsabilidade social da educação superior: a metamorfose do discurso da UNESCO em foco. *Interface-Comunicação, Saúde, Educação*, 15, 1185-1198.

Chauí, M. S. (2003). A universidade pública sob nova perspectiva. *Revista Brasileira de Educação*, n. 24, p. 5-15, set./dez.

Cruvinel, E. (2008). *Responsabilidade social em instituições financeiras: a institucionalização da prática nos bancos no Brasil*. Elsevier.

Cunha, L. A. (2007). *A universidade temporã: o ensino superior, da colônia à era de Vargas*. 3. Ed. São Paulo: Editora UNESP.

Denzin, N. & Lincoln, Y. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Bookman.

Dias, R. (2012). *Responsabilidade social: fundamentos e gestão*. São Paulo: Atlas.

Durhan, E. (2005). A responsabilidade social das instituições de ensino superior. *Estudos*, v. 23, n.34, p. 59-62, abr.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management*

*Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone: Oxford.

Ellström, P. (2007). Quatro faces das organizações educacionais. *RBPAAE*, v.23, n.3, p. 49-461, set./dez.

Elpo, M. E. H. C. (2004). Avaliação da gestão universitária: velhos problemas e novas perspectivas. Anais do IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis.

Felicetti, V. L. (2011). Comprometimento do estudante: um elo entre aprendizagem e inclusão social na qualidade da educação superior. 298f. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Furb, Fundação Universidade Regional de Blumenau. (2010). *PDI 2010-1015*. Blumenau.

Furlani, L. M. T. (2005). Responsabilidade social: o novo/velho desafio. *Estudos*, v. 23, n.34, p. 63-72, abr.

González, E. (2012). Perspectiva de los grupos de interés en la RSE. In: RAUFFLET, Emmanuel et al. *Responsabilidad social empresarial*. México: Pearson.

Gugel, M. A. (2004). Políticas públicas, ordem social, inclusão social. In: Seminário Internacional Sociedade Inclusiva: ações inclusivas de sucesso, 3., 2004, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: PUC Minas.

Guimarães, R. (2002). Pesquisa no Brasil: a reforma tardia. *São Paulo em Perspectiva*, n. 16, v.4, p. 41-47.

Hanashiro, D. M. M., Teixeira, M. L. M., & Zaccarelli, L. M. (2007). Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders. *São Paulo: Saraiva*.

Herrera M. A. (2012). Enfoques académicos em enseñanza-investigación en responsabilidad social empresarial. In: Licha, I. Enseñanza de la

responsabilidade social empresarial: retos de las universidades en Iberoamérica. Buenos Aires: Sudamericana.

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2004). *SINAES*. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/superior-sinaes>. Acesso em: 10 mar. 2015.

Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of business ethics*, 82(1), 213-231.

Jimenez, M., Fontecilla, J. M. F. & Troncoso, C. D. (2006). Responsabilidade universitária: uma experiência inovadora na América Latina. *Estudos, Brasília-DF, ano, 24, 57-73*.

Jugón, M. & Corral, S. (2012). Actividades optativas e integradas a la oferta curricular, responsabilidad social empresarial y responsabilidad social universitaria. In: Licha, I. *Enseñanza de la responsabilidad social empresarial: retos de las universidades en Iberoamérica*. Buenos Aires: Sudamericana.

Junqueira R., & Kyoko Wada, E. (2011). Stakeholders: estratégia organizacional e relacionamento. Estudo de casos múltiplos do setor hoteleiro. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 10(3).

Kotler, P. (2013). *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson.

Macedo, A. R. (2005). O papel social da universidade. *Estudos*, v. 23, n.34, p. 7-12, abr.

Machado, N. S. & Silveira, A. (2008). *Configurações estruturais em organizações universitárias*. Florianópolis: Insular.

Machado, N. S. & Silveira, A. (2008). *Configurações estruturais em organizações universitárias*. Florianópolis: Insular.

Maciel, A. L. S., Kowalski, A. V. & Menezes, V. F. (2009). A responsabilidade social das instituições de ensino superior: um estudo a partir das práticas em desenvolvimento no Rio Grande do Sul. 2009. In: Colóquio Internacional Gestão

Universitária na América do Sul, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis.

Macke, J., & Carrion, R. D. S. M. (2006). Planejamento, implementação e avaliação de programas sociais: uma proposta de inovação. *REAd: revista eletrônica de administração. Porto Alegre. Edição 53, vol. 12, n. 5 (set./out. 2006), documento eletrônico*.

Mainardes, E. W., Alves, H., Raposo, M., & Domingues, M. J. C. S. (2011). Um novo modelo de classificação de stakeholders. *Anais do Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), Porto Alegre, RS, Brasil, 5*.

Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão*, v. 9, n. 17, jan./jun.

Martino, S. (2012). Formación ética transversal en la currícula universitaria: emprendimos el camino. In: LICHA, Isabel. *Enseñanza de la responsabilidad social empresarial: retos de las universidades en Iberoamérica*. Buenos Aires: Sudamericana.

Mascarenhas, M. P., & Silva, W. A. C. (2013). Triple bottom line da sustentabilidade uma análise em empresas nacionais produtoras de óleos e gorduras vegetais e animais. *REVISTA REUNIR*, 3(1), 62-79.

Medeiros Jr. G. J. (2004). Universidade e Responsabilidade Social. 2004. In: anais IV Colóquio Internacional Gestão Universitária na América do Sul, 2004, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis.

Melo Neto, F. P. (2001). *Responsabilidade social & cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Qualitymark, Rio de Janeiro.

Meyer Jr, V. (2007). A escola como organização complexa. In: Eyng, A. M. & Gisi, M. L. *Políticas e gestão da educação superior*. Editora UNIJUI, Ijuí.

Morais, N., Almeida, L. S., & Montenegro, M. I. (2006). Percepções do ensino pelos alunos: uma proposta de instrumento para o ensino superior. *Análise Psicológica*, 24(1), 73-86.

- Oliveira, J. A. P. (2008). *Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Paro, V. H. (2007). *Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino*. São Paulo: Ática.
- Paula, S. L., & Mendonça, J. R. (2014). A construção de uma impressão socialmente responsável: um estudo em Instituições de Ensino Superior a partir da Comunicação Organizacional. *Revista de Negócios*, 19(1), 44-69.
- Pereira, M. F., Melo, P. A., & Cunha, M. S. (2008). A História e a experiência da Universidade Federal de Santa Catarina com o Processo de Planejamento Estratégico. *Domingues, M.J.C.S. & Silveira, A. Gestão de Ensino Superior: temas contemporâneos*. Blumenau: Edifurb, 127-150.
- Pinheiro, H. D. (2011). *Redesenho das configurações estruturais na gestão universitária: ações derivadas da inovação e flexibilidade na legislação pós-LDB 1996*. 2011. 359f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.
- Pinto, M. M. (2012). *Responsabilidade social universitária: o caso da Universidade de Santa Cruz do Sul*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC.
- Piñol, S. T. (2004). *A imagem das instituições de ensino superior junto às empresas de seleção e recrutamento*. Gestão Universitária. Florianópolis: Insular.
- Ribeiro, R. M. D. C. (2013). Responsabilidade social universitária e a formação cidadã. 163f. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre
- Rizzatti, G. & Dobes, C. E. I. (2004). A complexidade do processo decisório em universidades. In: Melo, P. A.; Colossi, N. *Cenários da gestão universitária na contemporaneidade*. Florianópolis: Insular.
- Rösler, M. R. & Ortigara, C. J. (2005). Qualidade na educação e desafios da globalização. *Estudos*, v. 23, n. 34, abr.
- Rossetto, M. R. C. A. & Brito, R. L. G. L. (2013). Responsabilidade social das instituições do ensino superior: o discurso das lideranças do setor educacional brasileiro. In: Horta, C. E. R. & Lima, L. L. *Responsabilidade social*. Brasília: ABMES Editora.
- Santos, B. D. S. (2004). A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. Cortez: São Paulo.
- Schiavi, M. V. (2012). Responsabilidad social empresarial, consumo sustentable y consumidor. In: LICHA, Isabel. *Enseñanza de la responsabilidad social empresarial: retos de las universidades en Iberoamérica*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Schwartzman, J. (2005). Responsabilidade social no ensino superior. *Estudos*, v. 23, n.34, p. 47-54, abr.
- Scroferneker, C. M. A. (2015). *Perspectivas teóricas da comunicação organizacional*. 2005. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/alaic/boletin11/cleusa.htm>>. Acesso em: 22 jun. 2015.
- Silva, C. M. (1991). Modelos burocrático e político de estrutura organizacional de universidades. In: *Temas de administração universitária*. Florianópolis/CPGA.
- Silva, I. A. D. (2014). *Educação socialmente responsável: expressões no ensino de graduação em universidade comunitária*. 272f. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Sobrinho, J. D. (2014). Gestão universitária: contradições entre privado e público. *Revista Forges*, v. 1, n. 1, p. 67-87.
- Souza, P. N. P. (1997). *LDB e ensino superior: estrutura e funcionamento*. São Paulo: Pioneira.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. London: Sage Publications.
- Vallaey, F. (2006). O que significa responsabilidade social universitária. *Revista Estudos*, 24(36).

Vallaey, F. (2008). " Responsabilidad Social Universitaria": una nueva filosofía de gestión ética e intencionales para las universidades. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 13(2), 191-220.

Vallaey, F.; (2009). CRUZ, Cristina de la; SASIA, Pedro M. *Responsabilidad social universitaria: manual de primeros pasos*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Vallaey, F. (2012). Campus responsable. In: Jaramillo G., María A.; Zuluaga, Bárbara G. *Responsabilidad social universitaria: autoevaluación del sistema universitario de extensión*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Vallaey, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista iberoamericana de educación superior*, 5(12), 105-117.

Vergara, S. C. (2013). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas.

Villarreal, L. Y. (2014). Responsabilidad Social Universitaria: un reto de las instituciones de educación superior. *Daena: International Journal of Good Conscience*, v. 9, n. 1, p. 158-187, mar.

Yin, R. K. (2009). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann.



## Gestão sustentável e capacidade dinâmica de inovação de empresas de base tecnológica da saúde

Silvia Maria Preczevski<sup>1</sup>, Priscila Rezende da Costa<sup>2</sup>, Renato Ribeiro Nogueira Ferraz<sup>3</sup>, Wesley Ricardo de Souza Freitas<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Universidade Nove de Julho – UNINOVE – [silvia\\_preczevski@hotmail.com](mailto:silvia_preczevski@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Nove de Julho – UNINOVE – [priscilarezende@yahoo.com.br](mailto:priscilarezende@yahoo.com.br)

<sup>3</sup> Universidade Nove de Julho – UNINOVE – [renatobio@hotmail.com](mailto:renatobio@hotmail.com)

<sup>4</sup> Universidade Federal de Mato Grosso Sul – [wesley.freitas@ufms.br](mailto:wesley.freitas@ufms.br)

### PALAVRAS-CHAVE

Capacidades Dinâmicas,  
Empresas de Base Tecnológica,  
Gestão em Saúde.

Recebido 17.08.2018

Revisado 30.10.2018

Aceito 01.04.2019

ISSN 1980-4431

Double blind review



### RESUMO

A criação e operação de empresas de base tecnológica (EBT) são o principal incentivo à inovação nas economias emergentes, especialmente em indústrias que exigem um alto grau de tecnologia, mas que muitas vezes são negligenciadas, como é o caso do setor de saúde. Neste contexto, o objetivo deste trabalho foi verificar como a gestão sustentável dos negócios pode potencializar a capacidade dinâmica de inovação de EBTs da saúde. Especificamente, buscamos: a) identificar os instrumentos de gestão sustentável adotados pelos EBT; b) verificar se os instrumentos de gestão sustentável criam, ampliam ou modificam a base de recursos utilizada pelos EBTs na geração de inovações; c) mapear as contribuições de instrumentos de gestão sustentável para a capacidade dinâmica de inovação de EBTs. O método qualitativo de estudo de caso múltiplo foi utilizado, com base em entrevistas semiestruturadas com os gerentes de duas EBTs, além de dados secundários obtidos por meio de mídia digital e impressa. Após a coleta dos dados, a análise de conteúdo foi realizada com o *software Iramuteq* foi utilizado. Quanto aos resultados, verificou-se que, a partir do desenvolvimento de capacidades dinâmicas de inovação, as EBTs investigadas instituíram ações de gestão sustentável que melhoraram seus modelos de negócio, gerando inovações com características frugais e disruptivas, o que levou a melhorias contínuas tanto no processo produtivo como nas ações de gestão sustentável.

### KEY-WORDS

Dynamic  
Technology-Based  
Health Management.

Capabilities,  
Companies,

### ABSTRACT

Technology-based companies (TBC) foundation and management are the main incentive for innovation in emerging economies, especially in industries that require a high degree of technology but are often neglected, such as in the health sector. In this context, the aim of this work was to verify how the sustainable management of the business could potentiate the health TBCs dynamic capacity of innovation. Specifically, we seek to: a) identify the sustainable management instruments adopted by the TBC; b) verify that sustainable management instruments create, expand or modify the resource base used by TBCs in generating innovations; c) mapping the contributions of sustainable management instruments to the dynamic capacity of innovation of TBCs. The qualitative multiple case study method was used, based on semi-structured interviews with the managers of two TBC, as well as secondary data obtained through digital and printed media. After the data collection, the content analysis was performed with the *Iramuteq* software. As results, it was verified that, based on the development of dynamic innovation capacities, the investigated TBCs implemented sustainable management actions that improved their business models, generating innovations with frugal and disruptive characteristics, which led to continuous improvements in both the productive process as in sustainable management actions.

## 1 Introdução

Desde a década de 1980, o avanço do conhecimento técnico-científico e a capacidade de inovação desempenham um papel crucial na dinâmica de progresso das empresas (Aligleri, 2011). Este avanço tem gerado mudanças radicais em produtos e processos, na organização do trabalho e, finalmente, nas formas de comunicação e de aprendizagem, a fim de estabelecer condições estratégicas ao crescimento e à competitividade.

Por promover vantagens competitivas, a geração contínua de soluções inovadoras e de novos modelos de negócio faz com que as capacidades dinâmicas de inovação sejam essenciais, portanto, à sobrevivência das organizações. As inovações dos diferentes modelos de negócios são necessárias para apoiar uma criação sistemática e contínua de casos de negócios para a sustentabilidade (Schaltegger, Lüdeke-Freund, & Hansen, 2012). Ademais, auxiliam no posicionamento e nas estratégias de segmentação, tornando as empresas reconhecidas no mercado pelo seu potencial em inovar (Barbieri, de Vasconcelos, Andreassi, & de Vasconcelos, 2010). Fruto das capacidades de absorver, adaptar e transformar conhecimento em tecnologia, a partir de práticas e processos, a inovação gera um desempenho superior, de acordo com os padrões tecnológicos e mercadológicos de cada ramo de atividade (Reichert, Camboim, & Zawislak, 2015).

Vale destacar que a criação e a atuação de empresas de base tecnológica (EBT) têm sido o principal incentivo ao processo de inovação em economias emergentes (como o Brasil), especialmente em atividades que demandam alto grau de comunicação e tecnologia. Para tanto, as práticas e os processos de gestão precisam ser sustentáveis e permear a capacidade dinâmica de inovação das EBTs, dada a necessidade e o desafio de alinhar os ganhos socioambientais às questões voltadas à tecnologia, viabilidade econômica e aceitação do mercado.

As capacidades dinâmicas são compostas por processos combinatórios, que abrangem a criação, a extensão e a modificação ou reconfiguração das capacidades da organização e de sua base de recursos da organização (Meirelles & Camargo, 2014). De acordo com os autores, isso se dá por intermédio de três componentes principais: a) comportamentos e habilidades; b) rotinas e processos; c) mecanismos de aprendizagem e

governança do conhecimento. Ainda, acrescentam que, além do conjunto de comportamentos e habilidades relacionados à mudança e à inovação de rotinas e processos, são necessários mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, capazes de dar suporte à existência das capacidades dinâmicas. Conforme Corrêa, Neto, Spers e Giuliani (2010), deve haver um ciclo contínuo de acúmulo de experiência, uma vez que esse ciclo contínuo dê as empresas a possibilidades de adaptação e desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

Além das capacidades dinâmicas para a inovação, a gestão sustentável dos negócios vem ganhando importância no meio empresarial, como uma ação estratégica responsável pelas mudanças nas organizações (Schenini, 2005). Para Mazza, Isidro-Filho e Hoffmann (2014), a gestão para a sustentabilidade, ou sustentabilidade empresarial, é definida como o conjunto de ações corporativas que preconizam, simultaneamente, a gestão sustentável dos negócios. Dessa forma, observa-se que há, no contexto atual, uma tendência de incorporação de práticas de sustentabilidade empresarial nos negócios (Gallego-Alvarez, Lorenzo, & García-Sánchez, 2011). Em virtude disso, as empresas passaram a adotar os princípios do modelo *Triple Bottom Line* e práticas de sustentabilidade em suas atividades organizacionais, tais como: a) inovação como forma de diferenciação competitiva; b) ênfase no longo prazo; c) rentabilidade associada às práticas de sustentabilidade; d) identificação e quantificação dos benefícios da sustentabilidade; e) setor ou departamento focado exclusivamente na sustentabilidade; f) direcionamento interno da sustentabilidade; g) consideração formal de cenários de risco e fatores qualitativos e intangíveis; e h) confiança nas práticas de sustentabilidade empresarial e aceitação dos desafios de implementação (C. Mazza et al., 2014; Reuter, Foerstl, Hartmann, & Blome, 2010).

Por fim, vale destacar que sustentabilidade empresarial tem conexão com inovação, uma vez que estimula as organizações a repensarem seus modelos de negócio e a incorporarem novos valores, o que estabelece, ao mesmo tempo, condições favoráveis à inovação e contribui para o desenvolvimento sustentável (Gallego-Alvarez et al., 2011). Ressalta-se, ainda, que o estudo da gestão sustentável dos negócios procura entender o papel ocupado pelas organizações na sociedade.

Conhecer esse campo, permite maior interface entre a teoria e a prática da sustentabilidade, fornecendo aportes teóricos e empíricos alinhados à solução de problemas econômicos, sociais e ambientais (de Oliveira, da Silva Rubin, Dias, & da Silva, 2011). No cenário atual de crescimento econômico, a inovação tecnológica deve ser utilizada para promover novas modalidades de produção que com o mínimo de prejuízo ao ambiente, permitindo a continuidade da cadeia produtiva, todavia, sem representar quaisquer ameaças à sociedade (Santana, Mariano, Camioto, & Rebelatto, 2015).

Considerando a gestão sustentável dos negócios como um fenômeno, nota-se que são muitos os desafios, particularmente quanto considerados alguns setores econômicos, como o da saúde em economias emergentes. De acordo com o último Relatório Sistêmico de Fiscalização da Saúde do Tribunal de Contas da União – TCU (Brasil, 2014), é notável o contexto problemático da saúde brasileira, com demanda negligenciada e políticas públicas pouco efetivas, destacando-se os seguintes parâmetros críticos: leitos insuficientes em postos e hospitais, sendo que a oferta de leitos vem reduzindo desde 2010, contribuindo para a diminuição do número total de leitos existentes no Brasil; emergências hospitalares com superlotados, ocorrendo principalmente em grandes hospitais, onde o atendimento é prestado em macas ou cadeiras; escassez de profissionais na área da saúde, a carência de profissionais é mais acentuada devido aos salários e às condições de trabalho menos atrativas; distribuição de médicos pouco efetiva no país; falta de insumos e medicamentos hospitalares; inexistência ou existência de equipamentos obsoletos, devido aos altos custos de aquisição e manutenção de muitos desses equipamentos, não instalados ou sem manutenção; estrutura física precária; e recursos de tecnologia insuficientes para o atendimento das demandas, tais recursos precisam estar disponíveis e serem adequados para viabilizar uma gestão eficaz (Brasil, 2014).

Em contrapartida, é notável a relevância de estudos sobre os negócios que atuam oportunamente e de forma inovadora na qualificação da oferta de produtos e serviços para a saúde, ou seja, que fazem da inoperância do Sistema Único de Saúde uma oportunidade para inovar de forma sustentável. Sendo assim, nota-se que as EBTs da saúde desempenham um papel

decisivo no que tange à geração de inovações nas economias emergentes, como o Brasil, a partir de desenvolvimentos e/ou transbordamentos científicos e tecnológicos entre os setores de equipamentos médicos e hospitalares, bem como os de tecnologia da informação e da comunicação.

Considerando este contexto, levanta-se a proposição da existência, nas EBTs da saúde, de um esforço visando à inovação contínua, em prol dos processos de criação, extensão e/ou modificação da base de recursos. O resultado desse esforço será, potencialmente, uma inovação sustentável. Como base nisso, emerge a seguinte questão de pesquisa: De que forma a capacidade dinâmica de inovação de EBTs da saúde pode ser potencializada pela gestão sustentável dos negócios?

Este trabalho tem o intuito de verificar como a gestão sustentável dos negócios pode potencializar a capacidade dinâmica de inovação de EBTs da saúde. Especificamente, busca-se: (a) identificar os instrumentos gerenciais sustentáveis adotados pelas EBTs; (b) verificar como os instrumentos gerenciais sustentáveis criam, estendem ou modificam a base de recursos utilizada pelas EBTs na geração de inovações; e (c) mapear as contribuições dos instrumentos gerenciais sustentáveis para a capacidade dinâmica de inovação das EBTs.

Vale destacar que para desenvolver o estudo sobre capacidades dinâmicas foi utilizado o construto reorganizado por Meirelles e Camargo (2014) e, para a gestão sustentável dos negócios adotou-se o construto reorganizado por Mazza (2013). A contribuição central deste estudo é, portanto, a condução de uma pesquisa empírica com EBTs que atuam na qualificação da oferta de produtos e serviços para a saúde, utilizando-se de construtos reorganizados e que carecem de compreensão e descrição com base em evidências empíricas.

## 2 Referencial Teórico

Segundo a *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD, 1997), a inovação tem como definição a incorporação de produtos e processos novos ou significativamente melhorados. Em relação ao grau de mudança da inovação, o OECD (1997) relata que o conceito de inovação pode ser desdobrado em: inovação radical ou disruptiva, e inovação incremental. A inovação

radical ou disruptiva é aquela que origina uma mudança significativa em um mercado e na economia das empresas. Nesse sentido, esse impacto é oposto à novidade, uma vez que ele pode, por exemplo, modificar a estrutura do mercado, criando novas oportunidades ou tornando produtos obsoletos, conforme define Gonçalves, Fiates, Serra, e Ferreira (2010). Já a inovação incremental se traduz em um conceito aplicado em setores de transformação, voltados para serviços. Devido à natureza incremental, é uma inovação menos formal e menos tecnológica.

Especificamente, a inovação é considerada sustentável quando está comprometida com o desenvolvimento socioambiental, pois trata-se da inserção de soluções inovadoras que trazem benefícios tanto econômicos, como sociais e inclusive, ambientais (Barbieri et al., 2010). Dias Angelo, Galina e Jabbour (2011), conceituam as inovações ambientais como sendo implementações organizacionais, consideradas a partir das dimensões de produtos, processos e mercado, bem como dos diferentes graus de novidade. Tendo como principal objetivo a redução dos impactos ambientais da organização, elas podem trazer melhorias incrementais, capazes de intensificar o desempenho do que já existe, ou promover algo completamente inédito.

Para Barbieri et al. (2010), inovar constantemente não é, contudo, o suficiente. Deve-se, pois, considerar nas inovações, as três dimensões da sustentabilidade: a) dimensão social:

dar atenção aos impactos sociais das inovações, na sociedade, dentro e fora da organização (aumento do desemprego, exclusão social, miséria, desigualdade organizacional, etc.); b) dimensão ambiental: dar atenção aos impactos ambientais causados pelo uso indevido de recursos naturais e pelas emissões de poluentes; c) dimensão econômica: maior atenção à eficiência econômica, o que denota, para as empresas, a geração de lucro e de vantagens competitivas. Portanto, deve-se considerar a inovação a partir, também, de uma perspectiva estratégica para o alcance de vantagem competitiva sustentável. Isso faz com que os recursos e as capacidades da organização tenham um enfoque sistêmico, coordenado e aderente às oportunidades e necessidades do mercado (Borchardt & dos Santos, 2014), sendo oportuno a discussão sobre capacidade dinâmica.

O termo “capacidade” está focado no papel central da administração estratégica, isto é, em adaptar, integrar e reconfigurar habilidades, recursos e competências, em conformidade com as demandas ambientais (C. Mazza et al., 2014). Sendo assim, a capacidade dinâmica pode ser definida como aquela que é desenvolvida por uma organização para criar, estender e modificar sua base de recursos. Nesse sentido, seus principais fundamentos são as capacidades de criar mudanças no mercado e de reagir às mudanças externas (Helfat & Peteraf, 2009; Meirelles & Camargo, 2014). A seguir, é apresentada a evolução das definições de capacidades dinâmicas (quadro 1).

**Quadro 1.** Esquema de capacidades dinâmicas.

<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
(Teece, Pisano, & Shuen, 1997a)	Habilidades de integrar, construir e remodelar competências internas e externas, a fim de direcionar a adaptação em resposta à mudança ambiental.
(Eisenhardt & Martin, 2000) (2000)	Rotinas organizacionais e estratégicas, por meio das quais se alcançam novas configurações de recursos, à medida que mercados emergem, colidem, dividem-se, evoluem e desaparecem.
(Zollo & Winter, 2002a)	Padrões estáveis e aprendidos de atividades coletivas, por meio das quais a organização, sistematicamente, gera e modifica suas rotinas operacionais, a fim de incrementar a eficiência.
(Winter, 2003a)	Capacidades que operam a partir da extensão, modificação e criação de capacidades ordinárias.
(Andreeva & Chayka, 2006a)	Capacidades dinâmicas que habilitam a organização a renovar suas competências-chave, de acordo com as mudanças do ambiente operacional.
Helfat et al. (2009)	Capacidade organizacional de propositadamente criar, estender e modificar sua base de recursos.
(Wang & Ahmed, 2007a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade adaptativa (habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado);</li> <li>- Capacidade absorviva (habilidade da empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente);</li> <li>- Capacidade de inovação (habilidade da organização em desenvolver novos produtos e mercados);</li> <li>- Processos subjacentes (integração, reconfiguração, renovação e recriação de recursos).</li> </ul>

Autores	Definição
(Teece, 2007a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidades de varredura (responsáveis pela identificação e modelamento de oportunidades e ameaças);</li> <li>- Capacidades de apropriação (direcionadas para a captura de oportunidades);</li> <li>- Capacidades de transformação (orientadas para a combinação, proteção e reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da organização).</li> </ul>
(McKelvie & Davidsson, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de geração de ideias;</li> <li>- Capacidade de introdução de rupturas no mercado;</li> <li>- Capacidade de desenvolvimento de novos produtos e serviço inovadores;</li> <li>- Capacidade de desenvolvimento de novos processos.</li> </ul>
(Barreto, 2010)	Potencial organizacional de resolução sistemática de problemas; varredura de oportunidades e ameaças; tomada de decisão orientada para o mercado e mudança da base de recursos.

Fonte: Elaboração dos autores.

Sobre as bases que constituem as capacidades dinâmicas, destaca-se o tripé: processos (rotinas ou padrões de práticas correntes e aprendizado), posições (ativos, estrutura de governança, base de consumidores e relações externas com fornecedores e parceiros) e trajetória (histórico de decisões e oportunidades tecnológicas e de mercado) (Teece, Pisano, & Shuen, 1997b). Os processos organizacionais são moldados, portanto, pela posição da organização em ativos e pela trajetória, que define alternativas estratégicas disponíveis. Estes aspectos determinam a essência da capacidade dinâmica da empresa e a sua vantagem competitiva. O quadro 2 apresenta um resumo das três perspectivas que constituem a capacidades dinâmica, apresentadas por Teece, Pisano e Shuen (1997b).

**Quadro 2.** Esquema de capacidades dinâmicas.

Processo	Posição	Trajetória
<b>Função de coordenação e integração de competências internas e externas</b>  <b>Função de aprendizagem</b>  <b>Função de reconfiguração</b>	Ativos tecnológicos  Ativos financeiros  Ativos de reputação  Ativos institucionais  Fronteiras organizacionais	Decisões durante a trajetória da organização refletem no desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

Fonte: Teece, Pisano e Shuen (1997b).

Teece (2007b), em um de seus estudos, desagrega o conceito de capacidades dinâmicas em metacapacidades, sendo elas: a) capacidades de

varredura: responsáveis pela identificação e modelamento de oportunidades e ameaças, isto é, pela criação, aprendizado e interpretação. Elas envolvem investimentos em atividades de pesquisa e de sondagem acerca das necessidades dos clientes, das possibilidades tecnológicas, bem como sobre a demanda latente e da evolução estrutural do setor e do mercado; b) capacidades de apropriação direcionadas à captura de oportunidades: caracterizam-se por remodelar recursos e processos existentes, transformando processos e rotinas com a finalidade de proporcionar diferentes saídas; c) capacidades de transformação, orientadas para a combinação, proteção e reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da empresa: são a chave para o crescimento lucrativo sustentável, visto que mantêm a competitividade por meio da melhoria, combinação e proteção.

Segundo Helfat e Peteraf (2009), esta capacidade pode alterar a base de ativos de uma organização, levando ao desempenho adicional da firma e, por sua vez, à vantagem competitiva. Para Teece (2007b) e Teece (2014), a atuação de ambas capacidades cria novos recursos e novos processos, aumentando o desempenho e gerando vantagem competitiva para a organização.

Em um esforço de síntese recente, Meirelles e Camargo (2014) destacam que capacidades dinâmicas envolvem processos combinatórios de criação, extensão e modificação classificadas como capacidades-chave da organização, bem como sua base de recursos e competências. As autoras estabelecem, ainda, o conjunto de

elementos que compõem as capacidades dinâmicas, que são: comportamento, habilidades, rotinas, processos e mecanismos de aprendizagem e de governança do conhecimento. Eles são

responsáveis pela geração de ideias e introdução de rupturas no mercado, mudanças organizacionais, inovação e desenvolvimento de novos mercados (Quadro 3).

**Quadro 3.** Elementos Componentes das Capacidades Dinâmicas.

<b>Elementos componentes</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
<b>Comportamentos</b>	Lealdade e o comprometimento com a mudança.	(Andreeva & Chayka, 2006b; Teece, 2009)
<b>Habilidades</b>	Identificar e capitalizar oportunidades de mercado, bem como reconhecer o valor das informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente.	(Wang & Ahmed, 2007b)
	Habilidades em desenvolver novas estratégias rapidamente, ou melhor do que a concorrência, e habilidades de aprender a aprender.	(Collis, 1994)
	Habilidades de comunicação, negociação, resolução de conflitos, liderança, análise econômica de ideias, resolução de problemas, gerenciamento de projetos e de pessoas.	(Andreeva & Chayka, 2006b)
<b>Rotinas</b>	Rotinas de seleção, trabalho, diagnóstico, correção padrão; novas rotinas de correção; metarrotinas.	(Gerard, 2009)
	Rotinas de desenvolvimento científico e tecnológico exógeno; de identificação de segmentos de mercado-alvo; rotinas e processos de pesquisa e desenvolvimento.	(Teece, 2007b)
	Rotinas de construção de lealdade e comprometimento.	(Teece, 2009)
	Rotinas de alinhamento do sistema de recompensas.	(Andreeva & Chayka, 2006b)
<b>Processos</b>	Políticas, procedimentos, tecnologia, métodos, sistemas de informação, entradas e saídas.	(Gerard, 2009)
	Processos e rotinas para: delinear soluções aos clientes, com o respectivo modelo de negócios; definir fronteiras da organização; definir e usar protocolos de tomada de decisões de investimento; descentralizar decisões, por meio da decomposição de estruturas organizacionais; coespecialização de ativos; solução do problema de agência e influência de grupos internos da empresa.	(Teece, 2007b)
<b>Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento</b>	Estabelecimento de ciclo contínuo de acumulação de experiência por meio de um processo recursivo que torna a empresa cada vez mais apta a desenvolver capacidades dinâmicas, incluindo os seguintes mecanismos: desenvolvimento de diversas soluções possíveis para um dado problema; articulação do conhecimento, por meio de discussões coletivas, sessões de esclarecimentos de dúvidas, processos de avaliação de desempenho; e processos para acumulação de experiência e legitimação dos novos conhecimentos gerados.	(Zollo & Winter, 2002b)
	Estabelecimento de grupos de trabalhos multidisciplinares, comitês, delegação de responsabilidades e intensificação da troca de informações entre departamentos.	(Andreeva & Chayka, 2006b)

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Cabe acrescentar que uma empresa, sozinha, não tem todas as capacidades de que precisa; ao contrário, elas estão cada vez mais espalhadas em contextos internos e externos (da Costa & Porto, 2014). A capacidade dinâmica de inovar e a gestão dos seus atributos de dispersão e interação são, portanto, fatores que podem determinar o êxito de uma organização no século XXI. Se, no passado, essa era uma necessidade apenas de um grupo seleto de grandes empresas já estabelecidas, advindas de países desenvolvidos, hoje é também uma prioridade para muitas organizações emergentes, originadas dos países em desenvolvimento (da Costa & Porto, 2014), tais como as empresas de base tecnológica (EBT).

As empresas de base tecnológica (EBT) surgiram com o desenvolvimento da tecnologia da informação e a consolidação do Brasil no mercado internacional, segundo o Ministério da Ciência e Tecnologia (2010). Seu principal artefato de produção são os conhecimentos científicos e tecnológicos, favorecedores do relacionamento estreito com universidades e institutos de pesquisa, dos quais compartilha recursos humanos e materiais (Brasil, 2010). Para Andrade Júnior (2012), as EBTs podem ser caracterizadas pelos seguintes fatores: elevado grau de conhecimento tecnológico por parte de seu capital humano; investimentos em pesquisa e desenvolvimento; produtos e métodos inéditos ou já existentes (mas com novas características ou melhores condições); produtos e processos com vida relativamente reduzida, em função do dinamismo das inovações que os constituem e; tecnologias agregadas aos produtos e técnicas, com peso relativamente maior no seu custo final do que a matéria-prima neles incorporada.

De forma específica, Slomski, Slomski e Megliorini (2012) defendem a ideia de que uma empresa deve se desenvolver, isto é, inovar e crescer em tamanho e expressão econômica, considerando, contudo, o ciclo de vida de seus produtos e os recursos necessários, isto é, a sustentabilidade de todo o processo dinâmico conectado ao mercado. Além disso, a sustentabilidade empresarial demanda uma gama diversificada de negócios e projetos, que envolvem interesses de *stakeholders* diversos, tais como: empresas, trabalhadores, consumidores, fornecedores, comunidade local, governo e sociedade em geral (Claro & Claro, 2014).

Corroborando com estas discussões, Mazza (2013) propõe um conjunto de capacidades dinâmicas, desenvolvidas a partir da implementação de práticas de sustentabilidade empresarial. Além disso, o autor caracteriza as inovações geradas, bem como os resultados alcançados (Quadro 4).

### 3 Metodologia

A pesquisa é de natureza qualitativa, devido à ênfase em processos e significados (Creswell, 2010). A abordagem foi descritiva, pois foi realizada uma análise descritiva de um fenômeno social, envolvendo a sua estrutura, atividades, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos e, objetivou ilustrar a complexidade da situação e os aspectos envolvidos (Godoi, Bandeira de Melo, & Silva, 2006). Já o método utilizado foi o estudo de casos múltiplos. Yin (2015), destaca que o estudo de casos múltiplos é um método que contempla um ou mais casos com o intuito de criar constructos teóricos e proposições a partir de estudos correspondentes.

A unidade de análise contemplou EBTs da saúde. Os critérios utilizados na seleção destas empresas foram: a) empresas de base tecnológica da saúde que já estavam estruturadas; b) fomentadoras da cultura do empreendedorismo inovador; c) com geração de negócios de alto impacto, desenvolvedoras de produtos novos e; d) com aplicação do conhecimento científico e tecnológico. A partir destes critérios, foram selecionadas as seguintes EBTs (Quadro 5).

Nesta pesquisa utilizaram-se dados primários, coletados a partir de entrevistas semiestruturadas e, dados secundários obtidos em mídias digitais (sites na internet) e impressas (jornais). As entrevistas semiestruturadas foram realizadas junto aos gestores de inovação e sustentabilidade das EBTs da saúde. A seguir, estão listados os objetivos e as perguntas correlatas, que integraram o roteiro de entrevista utilizado na pesquisa (Quadro 6).

**Quadro 4.** Capacidades dinâmicas a partir de práticas de sustentabilidade empresarial.

Inovações geradas	Capacidades Dinâmicas Desenvolvidas	Resultados alcançados
<b>Processos de coleta e destinação de resíduos.</b>	Otimização do gerenciamento e controle de resultados; monitoramento e otimização de logística; renovação continuada das práticas de CSR.	Diminuição do volume de resíduos; suporte a toda cadeia produtiva e rede organizacional, por meio do acréscimo de uma abordagem estratégica mais sistêmica; destinação e reciclagem de resíduos; tratamento e monitoramento de lixo, obedecida a legislação ambiental; transporte e incineração por empresa qualificada, com monitoramento ambiental.
<b>Ações para prevenção de acidentes.</b>	Auditorias contínuas; transparência; e gestão de processos.	Treinamentos, redução de acidentes e efetivação de planos de segurança.
<b>Otimização do operacional de logística.</b>	Monitoramento e otimização de Logística.	Redução de custos e desperdícios; redução de insumos; sistema dinâmico de geração de informação e avaliação de processos e rotinas de logística.
	Consultoria de sustentabilidade; transparência; e gestão otimizada de processos.	Rigor nos critérios de cuidado, responsabilidade, revisão e análise das atividades da empresa; remodelação da estrutura organizacional.
<b>Avaliação periódica de processos.</b>	Grupos de estudo e apoio para a melhoria contínua do gerenciamento e controle de resultados; renovação continuada das práticas de CSR.	Facilidade de gestão dos trabalhos da empresa; estruturação das práticas de monitoramento e controle; provimento de um sistema de geração de informação e avaliação de processos e rotinas.
<b>Novas parcerias e alianças estratégicas.</b>	Pesquisa e exploração de oportunidades; marketing sustentável; nova cultura sustentável; seleção de fornecedores.	Diferencial de mercado frente a convênios e facilidade de fechamento de contratos e licitações; abertura de novas praças de expansão e novas oportunidades de negócio; formação de novos parceiros e alianças estratégicas benéficas; formas de tratamento e seleção de fornecedores; facilidade de relacionamento com convênios, laboratórios, fornecedores, médicos, parceiros e clientes.
<b>Política de conscientização e educação ambiental.</b>	Capacitação continuada dos colaboradores; plataforma virtual de aprendizagem; capacitação continuada do gestor de sustentabilidade; cultura sustentável.	Promoção de conscientização e educação sustentável, que ultrapassa os limites da organização; mudança de cultura organizacional, fundamentada na sustentabilidade; comunicação e treinamento contínuo; formação de um senso de coletividade e companheirismo no ambiente de trabalho.
<b>Redução de insumos, custos e desperdícios.</b>	Otimização contínua do gerenciamento e controle de resultados; renovação continuada das práticas de CSR; cultura sustentável.	Redução controlada e continuada de custos e desperdícios; aumento da economicidade e praticidade dos processos; redução de insumos.
<b>Adição de valor sustentável à imagem e marca.</b>	Pesquisa e exploração de oportunidades; marketing sustentável.	Melhoria geral do serviço devido ao não comprometimento da qualidade e acréscimo do valor sustentável; destaque no mercado, em virtude da imagem de sustentabilidade, promovida e reconhecida pelos clientes conscientes; visão da marca e reconhecimento no mercado; conversão em líder sustentável e referência de responsabilidade socioambiental.

Fonte: Adaptado de Mazza (2013).

**Quadro 5.** EBTs da Saúde estudadas em profundidade.

EBT da Saúde	Descrição
<b>Phelcom Technologies</b>	Desenvolve equipamentos e soluções inovadoras para a área médica, unindo conhecimentos em óptica, eletrônica e computação. Na área de <i>IoT Healthcare</i> , a Phelcom está desenvolvendo o SRC ( <i>Smart Retinal Camera</i> ), um retinógrafo portátil, de alta resolução, integrado a <i>smartphones</i> e a sistemas de telemedicina.
<b>Figlabs</b>	Concebida com o objetivo de promover a pesquisa e o desenvolvimento de novas tecnologias, a Figlabs chega ao mercado brasileiro com o desafio de atender às necessidades da área médica, oferecendo produtos de ultrassom que aliam tecnologia e qualidade a um atendimento pessoal e diferenciado.

Fonte: Elaborado pelo autor.



**Quadro 6.** Objetivos e perguntas que integraram o roteiro de entrevista.

Objetivo geral	Objetivos específicos	Perguntas	Autores de sustentação
<b>Verificar como a gestão sustentável dos negócios pode potencializar a capacidade dinâmica de inovação de uma EBT da saúde.</b>	a) identificar os instrumentos gerenciais sustentáveis adotados pela EBT.	1. A EBT adota práticas de gestão sustentável? Quais?; 2. Como se deu a decisão de adoção destas práticas?; 3. A EBT recebeu o apoio de consultoria externa para viabilizar a adoção destas práticas?; 4. Os funcionários receberam treinamento para a implantação das práticas de gestão sustentável? Pode contextualizar e citar exemplos?; 5. Houve mudanças na estrutura organizacional da EBT a partir das práticas de gestão sustentável implementadas? Quais foram?; 6. Rotinas e/ou processos foram modificados após a implantação das práticas de gestão sustentável? Quais?; 7. Alguma inovação foi implementada ou percebida após a implementação das práticas de gestão sustentável? Quais?; 8. Atualmente a EBT dispõe de departamento formal responsável pelas práticas de gestão sustentável? A quem ele está subordinado?; 9. Das práticas de gestão sustentável implantadas, quais são as essenciais ao modelo de negócio da empresa?; 10. As práticas de gestão sustentável resultaram em competências? Quais? Pode descrever um exemplo prático?	(C. Mazza et al., 2014; C. L. de S. Mazza, 2013)
	b) verificar se os instrumentos gerenciais sustentáveis criam, estendem ou modificam a base de recursos utilizada pela EBT na geração de inovações.		
	c) mapear as contribuições dos instrumentos gerenciais sustentáveis para a capacidade dinâmica de inovação da EBT.	1. No dia a dia da EBT, que procedimentos ilustram o comprometimento da empresa com a mudança? Pode citar um exemplo prático?; 2. Como a EBT identifica e explora comercialmente oportunidades de inovação?; 3. Como a EBT estabelece procedimentos para a tomada de decisão em inovação? Que departamentos e profissionais são envolvidos neste processo decisório?; 4. Como a EBT organiza a troca de conhecimento entre os departamentos?; 5. Como a EBT aperfeiçoa o aprendizado organizacional visando a inovação?; 6. De que forma a EBT aperfeiçoa a comunicação interna visando a inovação?; 7. De que forma a EBT aperfeiçoa a liderança no ambiente de trabalho visando a inovação?; 8. A EBT pode citar quais são os principais sistemas de informação utilizados para a gestão da inovação? Qual a finalidade estratégica destes sistemas?; 9. Em contexto de inovação, que procedimentos são adotados para a resolução de conflitos?; 10. Sobre o desempenho inovador da EBT, quais são os pontos fortes e de melhoria futura?	(Meirelles & Camargo, 2014)
		Outras perguntas utilizadas para caracterização das unidades de análise: 1. Pode caracterizar os produtos de maior destaque que foram desenvolvidos pela EBT?; 2. A EBT possui laboratório próprio de P&D? (Pesquisa e Desenvolvimento)?; 3. A EBT investe em P&D? Quanto?; 4. A EBT emprega profissionais de nível superior e técnico? Quantos?; 5. A EBT emprega mestres e doutores? Quantos?; 6. A EBT possui patentes? Quais?; 7. A EBT possui certificações técnicas, ambientais ou sociais? Quais?; 8. A EBT já recebeu algum fomento externo para P&D ou inovação (FAPESP, CNPQ, FINEP, BNDS)?; 9. A EBT possui parcerias externas para a geração de inovações - universidades, institutos de pesquisa e empresas de setores correlatos? Pode caracterizar as parcerias mais relevantes?; 10. A EBT já recebeu prêmios de inovação, empreendedorismo ou sustentabilidade? Quais?	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Depois de coletados os dados, foi realizada a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2008), esse procedimento envolve técnicas de avaliação das comunicações, que são sistemáticas e objetivas, a fim de descrever o conteúdo das mensagens. Para contribuir com a análise de conteúdo, foi utilizado o *software* Iramuteq “*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes ET de Questionnaires*”, desenvolvido por Pierre Ratinaud e Déjean (2009). É um programa que permite formas diferentes de análises estatísticas sobre corpus textuais e sobre tabelas de indivíduos por palavras (Camargo & Justo, 2013).

#### 4 Resultados e Discussão

A Phelcom Technologies desenvolve o modelo de retinógrafo portátil, o *smart retinal camera*, que é conectado e controlado por meio de um *smartphone*, capaz de realizar imagens do fundo do olho em alta resolução. Já a Figlabs, produz aparelhos de diagnóstico por imagem. Ambas empresas são de base tecnológica, ou seja, o desenvolvimento de produtos inovadores é a base estratégica de seus negócios.

Além disso, estas inovações promoveram mudanças nos modelos de negócio das EBTs analisadas pela incorporação de novos valores disruptivos (maior desempenho e aprimoramento) e frugais (economia de recursos e inclusão de massas demográficas), resultando em produtos com menor custo, simplicidade, e mais conveniente para o uso, agregando atributos potenciais que os consumidores valorizam. Estas análises corroboram os estudos de Fernandes et al. (2004) e de Cavusgil, Ghauri e Akcal (2012), pois a Phelcom e a Figlabs desempenham um papel importante para a modernização de áreas de relevância socioeconômica, bem como, para a constituição de novos mercados e novas atividades na área da saúde.

A respeito das características de inovação das EBTs, foi possível constatar indicadores gerenciais importantes, como pessoal qualificado alocado em P&D (mestres e doutores), relação com universidades e centros de pesquisa e a presença do departamento de P&D estruturado dentro das EBTs. Considerando especificamente a geração de inovação e geração de negócios de impacto, conforme enfatizado por Mazza et al (2014), as EBTs apresentam características que são específicas para seu tipo e as diferenciam das

empresas tradicionais pelo seu relacionamento com universidades e centros de pesquisa, ou seja, de inovação aberta. Segundo o estudo de Pitassi (2012), é necessário diferenciar a inovação, no sentido da inovação tecnológica, particularmente baseada em ciência, uma vez que se faz necessário compreender o fenômeno técnico, primeiramente separando técnica de tecnologia.

Vale destacar que a Phelcom possui quatro pedidos de patentes em vias de depósito, já a Figlabs possui um pedido de patente já registrado no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) referente a um calibrador de transdutor ultrassônico. Sobre as certificações e os procedimentos sustentáveis, no âmbito da Figlabs foram identificadas boas práticas de Fabricação, ISO 9001, ISO 14001 e ISO 13000. Já na Phelcom cabe frisar que o produto retinógrafo portátil, o *Smart Retinal Camera* (SRC), está em processos de certificação na ANVISA.

Sobre os principais parceiros externos da Phelcom para a geração de inovação, destacam-se os hospitais e a Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), que é a maior referência da América Latina em oftalmologia e também a USP (Universidade de São Paulo) de Ribeirão Preto.

Cabe também destacar, especificamente, as parcerias da Phelcom para a realização de testes clínicos e testes de equipamentos que a Phelcom estabelece com o Hospital Albert Einstein. Além disso, o sócio, Sr. José Augusto Stuchi, enfatizou a parceria com a Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), onde mantém relacionamento com os professores visando o aprimoramento de técnicas de computação.

O sócio da Phelcom destaca ainda que a empresa mantém parceria com o CPQD (Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Telecomunicações) de Campinas (São Paulo) para o desenvolvimento de produtos. Estas evidências confirmam a relevância da cooperação empresa-universidade para estimular o empreendedorismo inovador, corroborando com os achados de (Rapini, 2007) sobre o novo papel da informação e do conhecimento nas economias e no processo produtivo, o qual tem levado a um redimensionamento do papel realizado pelas universidades, as quais tem fornecido conhecimento crucial para a evolução de alguns setores industriais.

Quanto às parcerias firmadas pela Figlabs, a empresa desenvolveu pesquisas com a

Universidade de São Paulo e, com o Instituto Atlântico, a empresa possui convênios para desenvolvimento de soluções tecnológicas. Quanto às premiações, atualmente a EBT Figlabs é reconhecida nacionalmente a partir de seu presidente (Gilberto Nomelini), considerado entre as 100 pessoas mais influentes na área da saúde no Brasil, em premiação feita em 2014 pela Healthcare Management.

Estas evidências coletadas nas EBTs analisadas, confirmam a relevância da cooperação entre empresa-universidade para estimular o empreendedorismo inovador, corroborando com os achados de Andreeva e Chayka (2006b), no sentido de aprender e exercer a liderança.

Cabe, por fim destacar que a Phelcom recebeu um prêmio de inovação do retinógrafo portátil, o *Fallig Walls Lab*, um concurso internacional, também selecionada no programa de aceleração da Samsung, onde foram selecionadas quinze *start ups* do Brasil. Já a EBT Figlabs é reconhecida nacionalmente a partir de seu presidente (Gilberto Nomelini) considerados entre as 100 pessoas mais influentes na área da saúde no Brasil, ambas possuem reconhecimento em seus produtos.

Desta forma, é possível sintetizar no quadro 7 a análise intracaso das características empresariais das EBTs estudadas.

**Quadro 7.** Síntese intracaso das características empresariais.

Síntese das características empresariais e instrumentos gerenciais sustentáveis			Constatações decorrentes da discussão intracaso
Características	Phelcom	Figlabs	
<b>Produtos desenvolvidos</b>	Retinógrafo portátil acoplado a um <i>smartphone</i>	Aparelhos de ultrassom	EBTs da saúde analisadas podem explorar o mercado brasileiro a partir do desenvolvimento de inovações com características disruptivas (maior desempenho e aprimoramento) e frugais (economia de recursos e inclusão de massas demográficas), resultando menor custo, simplicidade, e mais conveniente para o uso, agregando atributos potenciais que os consumidores valorizam.
<b>Infraestrutura interna de P&amp;D</b>	Três laboratórios próprios de P&D, sendo eles: laboratório de óptica, laboratório de eletrônica e de computação	Possui laboratório próprio de P&D	EBTs da saúde analisadas estruturam esforços tecnológicos e centros próprios de P&D como forma de se comprometerem com a mudança.
<b>Investimento em P&amp;D</b>	1 milhão de reais de fomento externo para P&D	5% do seu faturamento	EBTs da saúde analisadas realizam investimento próprio e recebem fomento externo para alavancar P&D.
<b>Número de colaboradores com nível superior e técnico</b>	Oito pessoas em seu quadro funcional	Cinco colaboradores, todos com nível superior	EBTs da saúde incentivam a formação inovativa de seus colaboradores (pós-graduação).
<b>Colaboradores mestres e doutores alocados em P&amp;D</b>	2 mestres e 1 doutorando	3 mestres e 1 doutor	EBTs da saúde analisadas alocam internamente mestres e doutores como forma de alavancar P&D.
<b>Número de patentes</b>	4 patentes em vias de depósito	Uma patente em andamento referente a um calibrador de transdutor ultrassônico	EBTs da saúde analisadas identificam oportunidades de crescimento e de retorno futuro da inovação a partir do registro de pedidos de patentes.
<b>Certificações e procedimentos</b>	O produto retinógrafo portátil, o <i>Smart Retinal Camera</i> (SRC), está em processo de certificação na ANVISA	Boas práticas de Fabricação, ISO 9001, ISO 14001 e ISO 13000	EBTs da saúde analisadas buscam adequações procedimentais e certificações como forma de buscar a sustentabilidade dos negócios baseados em inovações disruptivas e frugais.

<b>Recebimento de fomento externo para P&amp;D ou inovação</b>	Recebeu cerca de 200 mil reais, além de suporte técnico de profissionais da Samsung	FAPESP, CNPQ, RHAIE e FINEP, SEBRAETEC	EBTs da saúde analisadas buscam fomento externo para P&D como forma de alavancar o empreendedorismo inovador.
<b>Parcerias externas para geração de inovações</b>	Hospitais e a Universidade Federal de São Paulo	Universidade Federal de São Paulo	EBTs da saúde analisadas buscam parcerias com hospitais e universidades para complementar o P&D interno.
<b>Prêmios de inovação, empreendedorismo ou sustentabilidade</b>	Prêmio <i>Fallig Walls Lab</i>	Presidente da companhia considerado entre as 100 pessoas mais influentes na área da saúde no Brasil	EBTs da saúde analisadas comprometidas com o empreendedorismo social e a inovação buscam reconhecimento externo do negócio e dos empreendedores.

Fonte: Dados da pesquisa minerados a partir do Iramuteq.

Como base na análise intracaso são discutidos nos próximos parágrafos os componentes das capacidades dinâmicas: identificação e exploração de oportunidades, tomada de decisão, troca de conhecimento entre os departamentos, aperfeiçoamento do aprendizado organizacional, aperfeiçoamento da comunicação interna, aperfeiçoamento da liderança, aperfeiçoamento dos sistemas de informação, resolução de conflitos e procedimentos para potencializar o desempenho inovador.

Observou-se que as EBTs se mantêm comprometidas com a mudança. No caso da Phelcom, tratam da relevância da capacidade dinâmica de identificar e explorar as mudanças tecnológicas e mercadológicas mapeadas no mercado brasileiro a partir de visita a hospitais, clínicas médicas e postos de saúde, gerando resultados inovadores em decorrência da comercialização de produtos com características frugais no âmbito nacional, corroborando com as discussões de Teece (1986) e Teece et al. (1997b) sobre o papel dos ativos complementares no sucesso da comercialização da inovação.

Por outro lado, a Figlabs identifica oportunidades em parcerias de pesquisa com universidades e as explora a partir da comercialização de produtos com características frugais no âmbito nacional, corroborando com Winter (2003b) no que tange às capacidades dinâmicas, como aquelas que operam para ampliação, modificação ou criação de capacidades comuns de padronização de atividades e, que normalmente são necessários altos investimentos para criar e sustentar o desenvolvimento de novos produtos.

Portanto, as EBTs analisadas se mantêm comprometidas com a mudança, corroborando as discussões de Teece et al. (1997b) e Meirelles e Camargo (2014), dado que ambas exploraram comercialmente oportunidades de inovação na área médica, com características de inovações disruptivas (maior desempenho e aprimoramento, conforme fundamentos de Fernandes et al. ((2004)) e frugais (economia de recursos e inclusão de massas demográficas, conforme fundamentos de (Cavusgil, Ghauri, & Akcal, 2012)), como menor custo, simplicidade, e mais conveniente para o uso, agregando atributos potenciais que os consumidores valorizam.

Quanto aos procedimentos de tomada de decisão em inovação, constatou-se na Phelcom que os três sócios da empresa se reúnem e debatem sobre os projetos de maior impacto inovador, com foco em potenciais aplicações simplificadas e de baixo custo (inovação frugal). Já na Figlabs é realizado um plano de negócios, com base em projetos anteriores, avaliando principalmente as fragilidades técnicas observadas após o lançamento dos produtos, bem como, a aceitação do produto no mercado. Desta forma, alinham-se as oportunidades aprendidas com as demandas necessárias para a criação de novos produtos (Meirelles & Camargo, 2014).

No que tange a troca de conhecimentos, ela é contínua na Phelcom, porém não são estabelecidos procedimentos sistematizados para tal. A troca de informações e conhecimento acaba acontecendo no dia a dia da empresa, a partir da troca de experiências e de práticas dos sócios e dos parceiros externos que atuam nas áreas da computação, da óptica e da eletrônica mecânica. Por sua vez, na Figlabs, a troca de conhecimentos ocorre majoritariamente entre os setores de P&D e

engenharia.

Estas constatações corroboram com os estudos de Zollo e Winter (2002b), os quais afirmam que mecanismos de aprendizagem permitem constante evolução do conhecimento organizacional e, uma dedicação sistemática aos processos de melhoria contínua.

Para o aperfeiçoamento do aprendizado organizacional, visando à inovação, a Phelcom incentiva os colaboradores a estudar. Sua localização tem fácil acesso à USP e UFSCAR. Por outro lado, a Figlabs aperfeiçoa o aprendizado organizacional com vistas à inovação com base em projetos anteriores, avaliando principalmente as fragilidades técnicas observadas após o lançamento dos produtos.

Como a Phelcom é plana horizontalmente e não possui níveis hierárquicos, ela aperfeiçoa a comunicação interna visando à inovação a partir de conversas e o contato direto dos colaboradores, onde são discutidos assuntos relacionados a inovações e patentes. A técnica utilizada é o *brainwriting*, uma prática realizada em grupo, onde são realizados registros escritos de ideias com o propósito de alcançar objetivos comuns e resolver problemas. Na Figlabs a comunicação interna é aperfeiçoada a partir do “Sugest”, um programa que auxilia significativamente a história da empresa. É um canal de comunicação que valoriza a iniciativa de seus colaboradores, fornecedores e clientes em apresentar sugestões de melhoria.

Em relação ao aperfeiçoamento da liderança no ambiente de trabalho, na Phelcom, por ser uma empresa residente na incubadora Supera de Ribeirão Preto, os gestores recebem apoio e treinamento nas questões voltadas a de negócios e à liderança. Já a Figlabs treina e capacita sua equipe na geração de novos líderes a partir de um programa interno (*Grid* de Liderança). Conforme destacado por Andreeva e Chayka (2006b) as habilidades empreendedoras de liderança são voltadas à capacidade de modificação organizacional, (lealdade das pessoas às mudanças e aos mecanismos organizacionais facilitadores dos processos de mudança).

Sobre as fontes externas de informação para inovação, a Phelcom utiliza o *Google Patents* e a *Espacenet*. A finalidade destas buscas é o aprimoramento da pesquisa e da inovação pela EBT a partir de fontes de informação abertas (patentes). A Figlabs, por sua vez, possui um

sistema de informação interno, integrado com todos setores para a gestão da inovação e, sua finalidade é justamente ter a visão do todo da empresa, desde o processo produtivo até a gestão do negócio.

Com relação ao seu desempenho inovador, a Phelcom destaca-se pela busca de soluções inovadoras junto ao cliente (inovação frugal direcionada ao mercado). Já na Figlabs, nota-se que a sua experiência em P&D (40 anos) contribuiu para a identificação de oportunidades e necessidades do mercado brasileiro e, conseqüente, desenvolvimento de produtos com características disruptivas (maior desempenho e aprimoramento) e frugais, (economia de recursos e inclusão de massas demográficas).

Sendo assim, conclui-se que as EBTs analisadas buscam soluções junto aos clientes e também inovações para o mercado. Meirelles e Camargo (2014) afirmam que uma organização baseada somente em suas capacidades operacionais não apresenta mudança, pois é extremamente necessário acompanhar as necessidades do mercado.

Desta forma, é possível sintetizar no quadro 8 a análise intracaso dos componentes de capacidades dinâmicas fundamentados por Meirelles e Camargo (2014) e evidenciados nas EBTs estudadas.

A Phelcom teve inspiração em aspectos sociais e, seu principal objetivo é de auxiliar na verificação de deficiências visuais por meio da captura de imagens do olho humano. Quanto à sua dimensão ambiental vinculada ao seu modelo de negócio, a empresa faz a coleta seletiva de resíduos sólidos gerados e também, promove a sensibilização dos colaboradores sobre o uso consciente da matéria-prima, evitando assim o desperdício e retrabalho.

A empresa Figlabs adota práticas ambientais vinculadas à ISO 14001, envolvendo o tratamento de efluentes líquidos e correta destinação de resíduos sólidos gerados pela empresa. Também adotou a coleta e destinação de componentes eletrônicos utilizados na produção de seus produtos. Nesse âmbito, os estudos de Mazza (2013) indicam que a ISO 14001 fornece diretrizes para a efetivação de sistemas de gestão ambiental, bem como constitui fonte de inovação em serviços uma vez que promove uma reestruturação de processos, rotinas e competências organizacionais.

Quadro 8. Síntese intracaso das capacidades dinâmicas.

Síntese dos componentes das capacidades dinâmicas			Constatações decorrentes da discussão intracaso
Componentes	Phelcom	Figlabs	
<b>Identificação e exploração comercial de oportunidades de inovação</b>	Explora as mudanças tecnológicas e mercadológicas para gerar resultados inovadores, com economia de recursos e inclusão de massas demográficas (características da inovação frugal)	Explora a acessibilidade do produto, compromete-se com a mudança e profissionalismo, resultando em maior desempenho e aprimoramento; (características da inovação disruptiva, segundo Fernandes et al. (2004).	EBTs da saúde analisadas identificam oportunidades a partir de visita a hospitais, clínicas médicas e postos de saúde e/ou a partir de parcerias de pesquisa com universidades, sendo que a exploração destas oportunidades se dá pela comercialização de produtos com características disruptivas e frugais no âmbito nacional.
<b>Tomada de decisão em inovação</b>	Criação de produtos que tenham maior impacto inovador, a partir de tecnologias incrementais	Foco em produtos verificando o potencial mercadológico do produto por meio do plano de negócios	EBTs da saúde analisadas normalmente tomam decisões em inovações a partir dos avanços em tecnologias incrementais, com foco em potenciais aplicações simplificadas e de baixo custo (inovação frugal), ponderando-se em alguns casos imeditismo, demanda de mercado e custo de produção.
<b>Troca de conhecimento entre os departamentos</b>	A troca de experiências e de práticas dos sócios e dos parceiros externos que atuam nas áreas da computação, da óptica e da eletrônica mecânica	A troca de conhecimento ocorre entre os setores de P&D e engenharia	EBTs da saúde analisadas trocam conhecimentos principalmente entre departamentos internos de P&D e engenharia.
<b>Aperfeiçoamento do aprendizado organizacional visando a inovação</b>	Incentivo aos colaboradores para aperfeiçoamento profissional (especialmente pós-graduação)	Base em projetos anteriores, avaliando as principais fragilidades técnicas	EBTs da saúde analisadas aperfeiçoam o aprendizado organizacional a partir de incentivos, qualificação e formação profissional e/ou a partir de parcerias externas em P&D e com base em projetos anteriores.
<b>Aperfeiçoamento da comunicação interna visando a inovação</b>	Por meio do <i>brainwriting</i> , uma prática realizada em grupo	Por meio do programa interno ( <i>Suggest</i> )	EBTs da saúde analisadas aperfeiçoam a comunicação interna por meio de técnicas individuais ou em grupo, tais como diálogo, <i>brainwriting</i> e/ou canais de sugestões.
<b>Aperfeiçoamento da liderança no ambiente de trabalho visando a inovação</b>	Treinamentos realizado com equipe externo	Treinamentos realizado com equipe interna	EBTs da saúde analisadas aperfeiçoam a liderança por meio de treinamentos internos e/ou externos visando a inovação, como os treinamentos oferecidos por parceiros (incubadora) e/ou treinamentos internos de liderança (Grid de Liderança).
<b>Aperfeiçoamento dos sistemas de informação para a gestão da inovação</b>	Por meio do <i>Google Patents</i> e <i>Espacenet</i>	Por meio de um software que integra todos os setores da empresa	EBTs da saúde analisadas empregam <i>softwares</i> para o aperfeiçoamento dos sistemas de informação e/ou utilizam fontes abertas de acesso a informação ( <i>Google Patents</i> e <i>Espacenet</i> ).
<b>Resolução de conflitos</b>	Reuniões semanais	Reuniões por meio de <i>brainstorming</i>	EBTs da saúde resolvem conflitos por meio de reuniões.
<b>Desempenho inovador</b>	A empresa busca separar a área de inovação das demais áreas (técnicas e gerenciais)	A empresa utiliza-se no <i>know how</i> adquirido ao longo dos 40 anos de existência.	EBTs da saúde analisadas percebem a inovação como uma dimensão equivalente às áreas técnicas e de gerenciamento.

Fonte: Dados da pesquisa minerados a partir do Iramuteq.

Com relação ao treinamento para a implantação da prática de gestão sustentável, a Phelcom conta com um consultor da ANVISA atuando e controlando todo o processo de qualidade, que irá envolver a sustentabilidade e a formatação da planta produtiva. Já na empresa Figlabs, os colaboradores receberam treinamento interno, para a implementação das práticas de gestão sustentável, desde o processo de conscientização de uniformes espalhados pela empresa, até o processo produtivo, identificando os responsáveis das áreas.

O treinamento é ministrado por um responsável interno da empresa, com foco em economia e reaproveitamento, realizando trabalho em equipe, estimulando e integrando seus recursos humanos à uma postura ambientalmente correta na gestão dos processos que se referem à produção sustentável.

Em relação a estrutura organizacional da Phelcom, tanto as práticas de gestão sustentável quanto os requisitos de certificação impostos pela ANVISA direcionam a empresa para a criação de um setor responsável pela adequação de processos e rotinas internas. Como forma de institucionalizar as práticas sustentáveis já difundidas, a Figlabs conta atualmente em sua estrutura organizacional com o cargo de gestor ambiental, subordinado à vice-presidência operacional.

Das práticas de gestão implementadas pela Phelcom, a principal está vinculada à mudança do processo de produção de peças dos protótipos, a qual agilizou a produção devido ao menor retrabalho. Na Figlabs houve a criação de um cargo de gestor ambiental, o qual coordenada as ações direcionadas ao cumprimento de exigências legais, bem como, das ações de logística reversa, que diferenciam a empresa de seus concorrentes.

Por fim, cabe sintetizar as oito ações de gerenciamento sustentável fundamentados por (C. Mazza et al., 2014; C. L. de S. Mazza, 2013) (Quadro 9), evidenciando que as EBTs demonstram a preocupação com o meio ambiente, por exemplo, pela redução de matéria-prima e o descarte adequado de produtos utilizados, e também pelas aspectos de interação social interna (Barbieri et al., (2010), a partir de práticas de treinamento, capacitação e aprendizado da equipe de trabalho.

#### 4.1 Proposição de um *Framework*

A análise e discussão dos resultados obtidos na pesquisa empírica possibilitou o desenvolvimento de um *framework* propositivo sobre as capacidades dinâmicas de inovação e a gestão sustentável dos negócios nestas EBTs da saúde, cujo detalhamento é apresentado a seguir. Sendo assim, a Figura 1 representa o referido *framework*, no qual o núcleo central comporta as capacidades dinâmicas de inovação e seus componentes, ao passo que, o investimento em P&D, as adaptações a instrumentos normativos, as parcerias com foco na transferência de conhecimento e competências e o foco na inovação frugal e disruptiva configuram-se como elementos vinculados aos instrumentos gerenciais sustentáveis. Finalmente, estes instrumentos resultam em ações de gerenciamento sustentável, aperfeiçoamento do modelo de negócio e uma crescente gestão da mudança percebida.

Sobre como os componentes do modelo se relacionam, destaca-se que a capacidade dinâmica e seus componentes funcionam como articuladores, ou seja, as EBTs criam, estendem, modificam ou reconfiguram os seus recursos para promover a implementação de instrumentos gerenciais sustentáveis, visando, por fim, alcançar resultados em termos de modificação do modelo de negócio e de concretização de ações de gerenciamento sustentável (Figura 1).

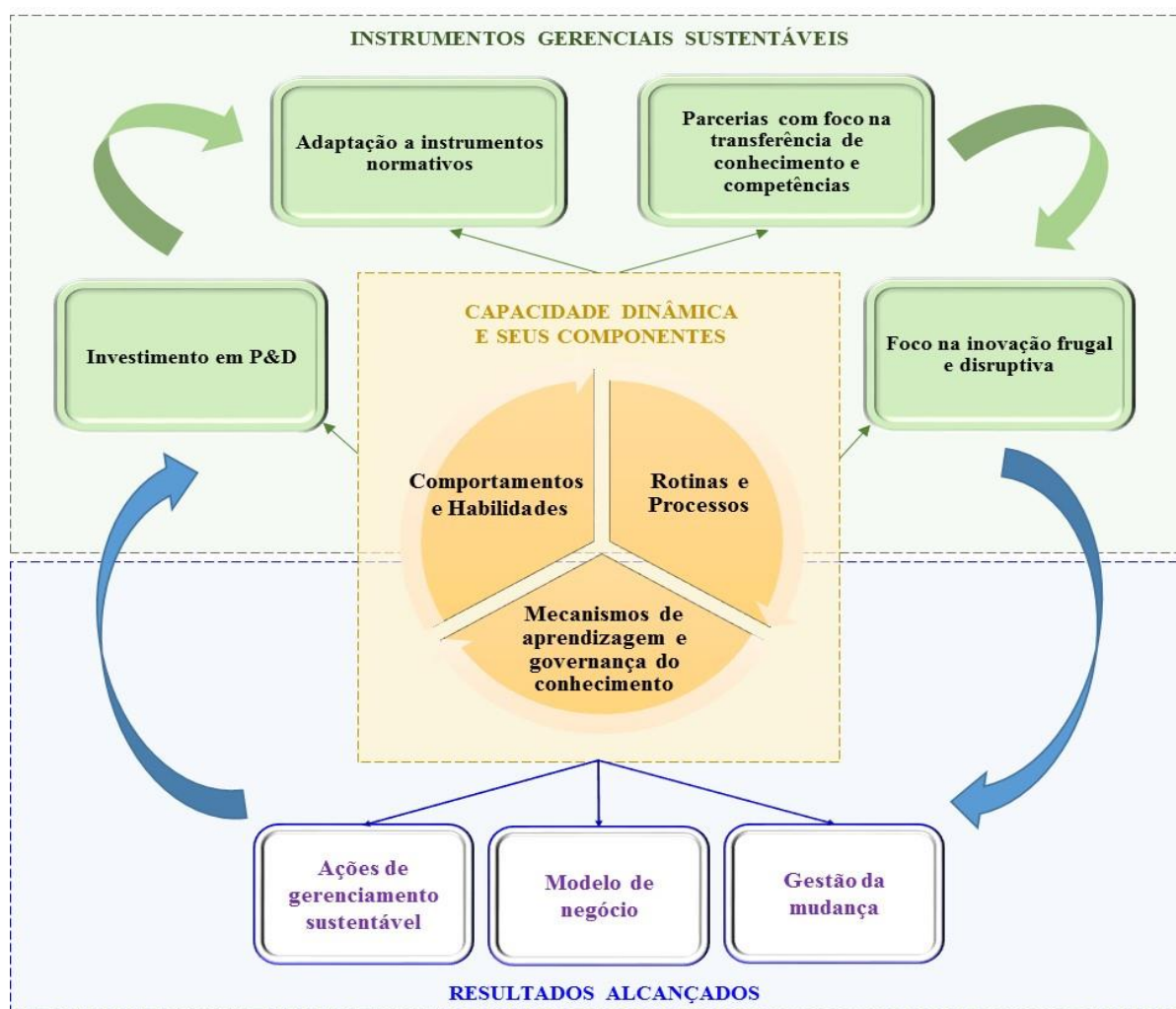
**Quadro 9.** Síntese intracaso da gestão sustentável dos negócios.

Ações de gerenciamento sustentável			Constatações decorrentes da discussão intracaso
Componentes	Phelcom	Figlabs	
Práticas de gestão sustentável	Formatação da planta produtiva	Tratamento de efluentes líquidos e correta destinação de resíduos sólidos; coleta e destinação de componentes eletrônicos	As EBTs da saúde analisadas adaptaram seus modelos de negócio com base em inovações disruptivas e frugais.
Decisão de adoção das práticas	Aprendizado verificado ao longo do tempo, tendo vista a demora na entrega das peças pela empresa terceirizada	Práticas ambientais vinculadas à ISO 14001, envolvendo o tratamento de efluentes líquidos e correta destinação de resíduos sólidos gerados pela empresa	As EBTs da saúde analisadas adotam práticas de gestão sustentável vinculadas às normas e por meio de aprendizado organizacional.
Treinamento de funcionários para a implantação de práticas de gestão sustentável	Atendimento aos requisitos técnicos da ANVISA quanto à qualidade dos produtos	O treinamento das práticas de gestão sustentável ministrado por um responsável interno da empresa, realizando trabalho em equipe	EBTs da saúde analisadas realizam treinamento aos funcionários para as práticas de gestão sustentável e técnicas produtivas, visando qualidade e padronização.
Mudança na estrutura organizacional a partir de práticas de gestão sustentável	Mudanças nas práticas, com a redução de desperdício	Treinamento e capacitação de colaborador	EBTs da saúde analisadas mudam estrutura organizacional para atender a parte técnica e de gestão sustentável.
Rotinas ou processos modificados após a implementação das práticas de gestão sustentável	Seleção de fornecedores	Conscientização dos colaboradores	EBTs da saúde analisadas mudam rotinas e processos empresariais após técnicas e práticas de gestão sustentável implementadas.
Inovações foram implementadas ou percebidas após a implementação das práticas de gestão sustentável	Dispositivo de captura de imagens do olho humano capaz de transmitir instantaneamente os dados para a nuvem	Diminuição significativa da quantidade de água consumida no processo produtivo	EBTs da saúde analisadas identificam inovações sustentáveis aplicadas aos seus modelos de negócio, especificamente, produtos tecnomédicos com características disruptivas e frugais.
Departamento formal responsável pelas práticas de gestão sustentável	Sócios da EBT engenheiro eletricista	Gestor ambiental subordinado à vice-presidência operacional	EBTs da saúde analisadas possuem departamento responsável pelas práticas de gestão sustentável e técnicas.
Das práticas de gestão sustentável implantadas, quais são essenciais ao modelo de negócio da empresa	Redução de desperdício	Tratamento de efluentes, separação e destinação de resíduos sólidos, coleta e destinação de componentes eletrônicos, controle de emissões radioativas	EBTs da saúde analisadas cumprem normas decorrentes de exigências legais.

Fonte: Dados da pesquisa minerados a partir do Iramuteq.



**Figura 1.** Framework propositivo das capacidades dinâmicas de inovação e a gestão sustentável dos negócios nestas EBTs da saúde.



**Fonte:** Dados da pesquisa minerados a partir do Iramuteq.

## 5 Conclusões

A inovação é necessária para as EBTs se manterem competitivas, conforme verificado nos resultados empíricos obtidos a partir do estudo dos casos Phelcom e Figlabs. São empresas de base tecnológica, que estão permanentemente transformando o conhecimento científico em novas tecnologias a serem aplicadas na área da saúde. Percebe-se também um esforço, com vistas à inovação contínua dentro dos processos de criação, extensão e modificação da base de recursos das EBTs.

O presente trabalho se propôs, a partir de um estudo multicaso, aplicado em duas empresas de base tecnológica do setor da saúde, verificar como a gestão sustentável dos negócios pode potencializar a capacidade dinâmica de inovação

de EBTs da saúde. Desta forma, constatou-se que as inovações de produtos desenvolvidas pelas empresas e colocadas no mercado (retinógrafo portátil e aparelho de ultrassom) assumem características disruptivas e frugais, pois segundo as evidências empíricas analisadas, tais produtos possuem maior desempenho e aprimoramento, com economia de recursos e inclusão de massas demográficas, resultando em menor custo, simplicidade e conveniência para o uso, agregando atributos potenciais que os consumidores valorizam.

Portanto, a Phelcom e a Figlabs potencializaram o foco sustentável dos seus negócios a partir dos procedimentos das capacidades dinâmicas de desenvolvimento de produtos disruptivos e frugais, incluindo:

- Identificação de oportunidades a partir de visita a hospitais, clínicas médicas e postos de saúde e/ou a partir de parcerias de pesquisa com universidades, sendo que a exploração destas oportunidades ocorreu pela comercialização de produtos no âmbito nacional.
- Tomada de decisão a partir dos avanços em tecnologias incrementais, com foco em potenciais aplicações simplificadas e de baixo custo (inovação frugal), ponderando-se em alguns casos ineditismo, demanda de mercado e custo de produção.
- Troca de conhecimentos principalmente entre departamentos internos de P&D e engenharia.
- Aprendizado organizacional a partir de incentivos, qualificação e formação profissional e/ou a partir de parcerias externas em P&D e com base em projetos anteriores.
- Comunicação interna por meio de técnicas individuais ou em grupo, tais como diálogo, *brainwriting* e/ou canais de sugestões.
- Liderança por meio de treinamentos internos e/ou externos visando a inovação, como os treinamentos oferecidos por parceiros (incubadora) e/ou treinamentos internos de liderança (*Grid* de Liderança).
- Uso de sistemas e de fontes abertas de acesso a informação (*Google Patents* e *Espacenet*).
- Formalização da inovação como uma dimensão equivalente às áreas técnicas e de gerenciamento.

As empresas estudadas geram produtos tecnomédicos, adaptando seus modelos de negócio com inovações frugais e sustentáveis. Adotam práticas de gestão sustentável vinculadas às normas e por meio do aprendizado organizacional ao longo do tempo.

Quanto aos instrumentos gerenciais sustentáveis adotados pelas EBTs, foram identificadas quatro principais dimensões, nas quais, as ações de gerenciamento foram mais evidentes. Estas dimensões contemplam ações gerenciais em P&D, instrumentos normativos (certificações ISO, principalmente), busca por fomento externo oriundo de fontes variadas e de forma contínua e, a consolidação de parcerias de diferentes naturezas e com instituições públicas e

privadas, com foco na transferência de conhecimento e competências para a geração de inovação.

Em relação aos componentes das capacidades dinâmicas, verificou-se que os instrumentos gerenciais sustentáveis não só criam, mas também, estendem e modificam a maneira pela qual as empresas conduzem suas ações. Tais práticas refletiram diretamente na geração de inovação, sendo que, em ambas empresas, a inovação é percebida como equivalente às áreas técnicas e de gerenciamento.

A partir do desenvolvimento de capacidades dinâmicas de inovação, as EBTs desenvolveram ações de gerenciamento sustentável que aprimoraram seus modelos de negócio, gerando inovações com características frugais e disruptivas, as quais vem atuando na gestão da mudança e nas rotinas organizacionais, tanto no processo produtivo, quanto nas próprias ações de gerenciamento sustentável.

As contribuições para o avanço do conhecimento demonstram que a exploração de mecanismos que promovam a reconfiguração da base de conhecimento das EBTs, no que tange a gestão sustentável dos negócios, potencializam o desenvolvimento das capacidades dinâmicas para a inovação. Como fator limitador da pesquisa, cabe ressaltar a possibilidade de ampliação de EBTs estudadas, com o objetivo de identificar novas relações empírico-teóricas. Sugere-se para pesquisas futuras, a aplicação de uma abordagem quantitativa, para que se possam comparar os resultados obtidos de diversas EBTs da saúde de forma simultânea, bem como, testar hipóteses estatísticas com limites de confiança baseados num universo amostral mais abrangente.

## Referências

- Aligleri, L. M. (2011). *A adoção de ferramentas de gestão para a sustentabilidade e a sua relação com os princípios ecológicos nas empresas* (Tese (Doutorado)). Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-21062011-163621/en.php>
- Andreeva, T. E., & Chayka, V. A. (2006a).

- Dynamic capabilities: What they need to be dynamic?* (Working Paper). Graduate School of Management, Saint Petersburg State University. Recuperado de <https://dspace.spbu.ru/handle/11701/846>
- Andreeva, T. E., & Chayka, V. A. (2006b). *Dynamic capabilities: What they need to be dynamic?* St. Petersburg State University, Institute of Management. Recuperado de [https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/846/1/10\(E\)\\_2006.pdf](https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/846/1/10(E)_2006.pdf)
- Angelo, F. D., Galina, S. V. R., & Jabbour, C. J. C. (2011). Inovação Ambiental: das imprecisões conceituais a uma definição comum no âmbito da Gestão Ambiental pró-ativa. *Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 6(4), 143.
- Barbieri, J. C., de Vasconcelos, I. F. G., Andreassi, T., & de Vasconcelos, F. C. (2010). Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições/Innovation and sustainability: new models and propositions/Innovación y sostenibilidad: nuevos modelos y proposiciones. *Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 146.
- Bardin, L. (2008). *Análise de conteúdo 4ªed* (4ª ed, Vol. 70). Lisboa: Edições.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Borchardt, P., & dos Santos, G. V. (2014). Gestão de ideias para inovação: transformando a criatividade em soluções práticas. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 11(1), 203–237.
- Brasil. (2010). Ministério da Ciência e Tecnologia. Plano de Ação em Ciência, Tecnologia e Inovação: principais resultados e avanços: 2007 – 2010. Recuperado de <http://livroaberto.ibict.br/handle/1/676>>. Acesso em Janeiro de 2017.
- Brasil. (2014). Tribunal de Contas da União – TCU. Relatório Sistemático de Fiscalização da Saúde. Recuperado de <file:///C:/Users/Priscila/Downloads/2678967.PDF>
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, 21(2), 513–518.
- Cavusgil, S. T., Ghauri, P. N., & Akcal, A. A. (2012). *Doing Business in Emerging Markets*. Sage Publication India Pvt Ltd. Recuperado de [https://books.google.com/books/about/Doing\\_Business\\_in\\_Emerging\\_Markets.html?id=dtTGQ9I8RDYC](https://books.google.com/books/about/Doing_Business_in_Emerging_Markets.html?id=dtTGQ9I8RDYC)
- Claro, P. B., & Claro, D. P. (2014). Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo? *Revista de Administração*, 49(2), 429–440.
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic management journal*, 15(S1), 143–152.
- Corrêa, D. A., Neto, M. S., Spers, V. R. E., & Giuliani, A. C. (2010). Inovação, sustentabilidade e responsabilidade social: análise da experiência de uma empresa de equipamentos pesados. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 4(3), 90–105.
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. São Paulo: Artmed. Recuperado de <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=695513&indexSearch=ID>
- da Costa, P. R., & Porto, G. S. (2014). Governança tecnológica e cooperabilidade nas multinacionais brasileiras. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 54(2), 201–221.
- de Oliveira, S. M., da Silva Rubin, L., Dias, M. F. P., & da Silva, T. N. (2011). Redes interorganizacionais como promotoras da

- inovação sustentável no setor coureiro gaúcho. *Gestão Contemporânea*, 7(7), 33–58.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105–1121. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/3094429>
- Fernandes, A. C., Côrtes, M. R., & Pinho, M. (2004). Caracterização das pequenas e médias empresas de base tecnológica em São Paulo: uma análise preliminar. *Economia e Sociedade*, 13(1), 151–173.
- Fiates, G. G. S., Fiates, J. E. A., Serra, F. A. R., & Ferreira, M. P. (2010). Innovation environment in small technology-based companies. *Journal of technology management & innovation*, 5(3), 81–95.
- Gallego-Alvarez, I., Lorenzo, J. M. P., & García-Sánchez, I.-M. (2011). Corporate social responsibility and innovation: a resource-based theory. *Management Decision*, 49(10), 1709–1727.
- Gerard, J. A. (2009). *Theory of organizational routines: development of a topology and identification of contextual determinants* (Tese (Doutorado)). Ann Arbor, Michigan.
- Godoi, C. K., Bandeira de Melo, R., & Silva, A. da. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (Vol. 2). São paulo: Saraiva.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). *Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path*. Sage publications Sage UK: London, England. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1476127008100133>
- Júnior, P. P. A. (2012). Análise por agrupamento de fatores de desempenho de empresas de base tecnológica em incubadoras: estudo das incubadoras do Estado de Santa Catarina. *Revista Produção Online*, 12(1), 205–228.
- Mazza, C., Isidro-Filho, A., & Hoffmann, V. E. (2014). Capacidades dinâmicas e inovação em serviços envolvidas na implementação e manutenção de práticas de sustentabilidade empresarial. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 11(3), 345–371.
- Mazza, C. L. de S. (2013). *Capacidades dinâmicas e inovação em serviços: um estudo de caso das práticas de sustentabilidade empresarial do Laboratório Sabin* (Dissertação (Mestrado)). Universidade de Brasília, Brasília. Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/13447>
- McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms. *British Journal of Management*, 20(s1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00613.x>
- Meirelles, D. S., & Camargo, Á. A. B. (2014). Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las? *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 18(3), 41–64.
- OECD. (1997). Organization for Economic Cooperation and Development. Manual de Oslo - terceira edição.
- Pitassi, C. (2012). Inovação aberta na perspectiva das empresas de economias emergentes: proposta de articulação conceitual. *RAI-Revista de Administração e Inovação*, 9(3), 77–102.
- Rapini, M. S. (2007). Interação universidade-empresa no Brasil: evidências do Diretório dos Grupos de Pesquisa do CNPq. *Estudos Econômicos (São Paulo)*, 37(1), 211–233. <https://doi.org/10.1590/S0101-41612007000100008>
- Ratinaud, P., & Déjean, S. (2009). IRaMuTeQ: implémentation de la méthode ALCESTE d'analyse de texte dans un logiciel libre. *Modélisation Appliquée aux Sciences Humaines et Sociales MASHS*, 8–9.
- Reichert, F. M., Camboim, G. F., & Zawislak, P.

- A. (2015). Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(5), 161–194.
- Reuter, C., Foerstl, K. A. I., Hartmann, E. V. I., & Blome, C. (2010). Sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 46(2), 45–63.
- Santana, N. B., Mariano, E. B., Camioto, F. de C., & Rebelatto, D. A. do N. (2015). National innovative capacity as determinant in sustainable development: a comparison between the BRICS and G7 countries. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 9(3–4), 384–405.
- 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.
- Schenini, P. (2005). Gestão empresarial sustentável. In *Gestão empresarial sócio ambiental* (p. 11–34). Florianópolis: Gráfica Nova Letra. Recuperado de <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=601648&indexSearch=ID>
- Slomski, V., Slomski, V. G., Kassai, J. R., & Megliorini, E. (2012). Sustentabilidade nas organizações: a internalização dos gastos com o descarte do produto e/ou embalagem aos custos de produção. *Revista de Administração*, 47(2), 275–289.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research policy*, 15(6), 285–305.
- Teece, D. J. (2007a). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2007b). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press on Demand. Recuperado de [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=88EUDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Dynamic+capabilities+and+strategic+management:+Organizing+for+innovation+and+growth.&ots=Sjh6fqTvp5&sig=gfutyuKkwCVkjoDUv9\\_VFA8khr0](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=88EUDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Dynamic+capabilities+and+strategic+management:+Organizing+for+innovation+and+growth.&ots=Sjh6fqTvp5&sig=gfutyuKkwCVkjoDUv9_VFA8khr0)
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8–37.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997a). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/3088148>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997b). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509–533.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007a). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007b). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31–51.
- Winter, S. G. (2003a). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.

<https://doi.org/10.1002/smj.318>

- Winter, S. G. (2003b). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991–995.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso - 5.Ed.: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002a). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002b). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339–351.

## Responsabilidade Social e Aspectos Ambientais em Empresas Familiares: Um estudo multicascos no Agronegócio

Lesley Carina do Lago Attadia Galli<sup>1</sup>, Arthur Morgado Janones<sup>2</sup>, André Cavalcante da Silva Batalhão<sup>3</sup>, Rafael Altafin Galli<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Universidade Estadual Paulista (UNESP) – [lesleyattadia@fcav.unesp.br](mailto:lesleyattadia@fcav.unesp.br)

<sup>2</sup> Universidade Estadual Paulista (UNESP) – [arthurmjanones@gmail.com](mailto:arthurmjanones@gmail.com)

<sup>3</sup> Universidade Federal de Goiás (UFG) – [andre.ciamb.ufg@gmail.com](mailto:andre.ciamb.ufg@gmail.com)

<sup>4</sup> Universidade Estadual de Minas Gerais (UEMG) - [afaelaltafin@hotmail.com](mailto:afaelaltafin@hotmail.com)

### PALAVRAS-CHAVE

Responsabilidade Social,  
Desenvolvimento Sustentável,  
*Stakeholder*,  
Empresa Familiar.

Recebido 08.10.2018

Revisado 13.03.2019

Aceito 05.04.2019

ISSN 1980-4431

Double blind review



### RESUMO

O conceito de responsabilidade social pode ser definido como a forma de gestão que preza pela relação ética e transparente da empresa com todas as partes interessadas com os quais ela se relaciona. Mesmo que a demanda por ações de cunho sócio- responsável seja evidente, não são todas as organizações que tem capacidade de coloca-las em prática, e quando o assunto são as empresas familiares, esta realidade é a ainda mais distante, visto que muitas destas empresas não sabem como pensar a responsabilidade social estrategicamente. Este trabalho fez um mapeamento das ações de responsabilidade social e iniciativas relacionadas ao meio ambiente, articuladas por empresas familiares atuantes no agronegócio. Foi realizada uma pesquisa aplicada de caráter descritivo e abordagem qualitativa, utilizando como método de pesquisa o estudo multicascos, com oito empresas familiares situadas no interior do estado de São Paulo, Brasil. Os resultados apontaram que a obrigatoriedade legal fomenta grande parte das ações das empresas familiares, em detrimento de ações voluntárias e espontâneas em prol de seus *stakeholders*.

### KEYWORDS

Social Responsibility,  
Sustainable Development,  
*Stakeholder*,  
Family Business.

### ABSTRACT

The concept of social responsibility can be defined as the form of management that values the ethical and transparent relationship of the company with all the stakeholders with whom it relates. Even if the demand for socially responsible actions is evident, not all organizations have the capacity to put them into practice, and when it comes to family businesses, this reality is even more distant, since many of these companies do not know how to think about social responsibility strategically. This work mapped the actions of social responsibility and initiatives related to the environment, articulated by family companies working in agribusiness. An applied research of descriptive character and qualitative approach was carried out, using as a research method the multi-case study, with eight family companies located in the interior of the state of São Paulo, Brazil. The results demonstrated out that the legal obligation fosters a large part of the actions of family companies, to the detriment of voluntary and spontaneous actions in favor of their stakeholders.

## 1 Introduction

A busca pela maximização do lucro no menor período de tempo possível e pelo alcance dos objetivos organizacionais, deixando de lado todo e qualquer aspecto socioambiental, aos poucos, vem se tornando antiquada (BATEMAN; SNELL, 2006) e dando espaço para uma postura corporativa que enfatiza o equilíbrio entre os objetivos econômicos, sociais e ambientais (ZACCARIOTTO *et al.*, 2015).

Até o final dos anos 70, a responsabilidade social corporativa foi ridicularizada e tratada como piada por muitos empresários (LYDENBERG, 2005). Já por volta dos anos 80, diversos incidentes socioambientais, provocadas por empresas de grande representatividade e abrangência mundial, foram evidenciados na mídia, denegrindo a imagem dessas organizações e fazendo com que a sociedade passasse a cobrar uma nova postura por parte dessas empresas (TEODÓSIO; BARBIERI; CSILLAG, 2006). Diante dessa pressão, muitas organizações perceberam que suas ações deveriam ser imediatamente revistas e começaram a adotar ações de responsabilidade social, a fim de reconquistar sua credibilidade (DIAS, 2012).

No final dos anos 90, o conceito de responsabilidade social ganhou notoriedade mundial, passando a ser estudado pelo meio acadêmico (LEE, 2008). Concomitantemente, as organizações passaram a pautar suas decisões nos princípios da responsabilidade social, balanceando os interesses da sociedade e os objetivos empresariais (SOUZA; FERREIRA, 2010).

Atualmente, o conceito de responsabilidade social alude a uma organização eticamente governada por meio de uma gestão correta, justa e sustentável, que age em prol da sociedade e de seus *stakeholders* (DIAS, 2012). A responsabilidade social não deve estar relacionada apenas a ações filantrópicas, mas estar atrelada ao planejamento estratégico organizacional (PEREIRA; FENDRICH, 2009). Complementando esta definição, Gomes *et al.* (2005) destacam que a responsabilidade social se apresenta como o compromisso que a empresa deve ter perante o ambiente externo, de diversas formas, como, por exemplo, em seu modo de exploração dos recursos ambientais.

Embora haja um esforço por parte de muitas organizações em fomentar a responsabilidade social, observa-se que grande

parte das empresas brasileiras acredita que a responsabilidade social só pode ser praticada de maneira efetiva pelas organizações de grande porte (HANDY, 2005). Há empresas que apenas utilizam o conceito de maneira superficial criando, junto à sociedade, uma imagem falsa de organização politicamente correta (COELHO; GOSLING, 2012). Essa mesma visão é compartilhada por inúmeras empresas familiares que não sabem como pensar a responsabilidade social estrategicamente, nem operacionalizar as ações de responsabilidade social junto aos seus *stakeholders* (SERPA; FOURNEAU, 2007).

Ao direcionar a discussão para o contexto das empresas familiares de micro e pequeno porte, cujo principal objetivo ainda é a sobrevivência perante os concorrentes, a responsabilidade social, tal qual é praticada nas organizações de grande porte, ainda é algo bastante difícil de ser operacionalizado, não só pela escassez de recursos para desenvolver programas consistentes, como também, pela própria miopia de muitos gestores, que ainda não reconhecem a responsabilidade social como fator crítico de sucesso para manutenção da competitividade empresarial (ZACCARIOTTO *et al.*, 2015). É considerada empresa familiar a organização cujo controle societário é exercido por uma família ao longo do tempo, ou seja, os principais sócios da organização são fundadores ou seus descendentes. Assim pode-se dizer que a empresa familiar tem sua jornada fundamentada na realização do sonho do fundador, que muitas vezes é o pai da família (FLORIANI; RODRIGUES, 2000), refletindo os anseios da família, a partir de uma perspectiva empreendedora (MÜLER; BEUREN, 2010).

Para muitas organizações familiares a responsabilidade social representa “um luxo ao qual elas não podem se dar”, sendo o assistencialismo o meio mais simples e menos dispendioso de impactar a sociedade positivamente (GOMES; SANTOS; GOMES, 2005). Além disso, a maior parte das organizações familiares não dispõe, em seu quadro funcional, de especialistas que saibam criar programas de responsabilidade social e liga-los à missão e aos objetivos estratégicos da organização (GONÇALVES; DESIDERIO; GUTIERREZ, 2006).

Dentro deste contexto, faz-se necessário entender em maior profundidade como as empresas familiares vêm articulando as ações de responsabilidade socioambiental, levando em



conta as limitações em termos de recursos e capacidades, bem como as peculiaridades deste tipo de organização.

A principal contribuição desta pesquisa foi a percepção de quão útil pode ser conhecer e explorar as ações de responsabilidade social, integrando em seu espectro, os aspectos ambientais. Isso pode facilitar a localização de elos conceituais que se revelam no campo empírico de pesquisa, e podem sugerir ferramentas de gestão mais robustas. Este estudo pode impulsionar e apoiar outros níveis de avaliação de empresas familiares, incluindo a administração de mais de uma unidade de negócio, na adoção e exploração de abordagens de desempenho associadas ao setor do agronegócio.

Diante do que foi exposto, este trabalho apresenta a seguinte questão de pesquisa: de que forma as empresas familiares do setor do agronegócio articulam as ações de responsabilidade socioambiental? Tomando como base a questão de pesquisa, o objetivo deste trabalho foi fazer um mapeamento das ações de responsabilidade social articuladas por empresas familiares atuantes no agronegócio junto a seus *stakeholders*.

## 2 Quadro teórico

### 2.1 Responsabilidade Social e aspectos socioambientais e os *stakeholders*

O atual contexto empresarial tem mostrado que as relações comerciais entre as organizações e seus clientes se tornaram mais complexas e passaram a exigir novos padrões de competitividade. De fato, segundo Thurow (1997), as forças políticas, econômicas e sociais são responsáveis pela criação de um ambiente mercadológico competitivo e volátil, onde produtos e serviços deixaram de ser fatores de diferenciação para uma empresa. Nesse ambiente exigente há uma crise generalizada de valores humanos e ambientais, em que existe uma busca corrente de soluções sustentáveis, que sejam economicamente viáveis e socialmente responsáveis (CARVALHO; VERÍSSIMO, 2018).

Na verdade, os padrões atuais de competitividade vão além do preço dos produtos, destacando-se entre eles a qualidade e o pós-venda. Essas mudanças drásticas no processo econômico e produtivo mundial, a partir da década de 90

principalmente, têm contribuído para que o ambiente de negócios se mostre cada vez mais turbulento (SANCHES, 2000). É fato que o modelo de crescimento econômico utilizado atualmente vem gerando enormes desequilíbrios sociais e ambientais. Se por um lado nunca houve tanta riqueza e fartura no mundo graças à capacidade de produção de bens e serviços de inúmeras organizações, por outro lado, a miséria, a degradação ambiental e a poluição aumentam dia-a-dia (COSTA, 2002).

Ao mesmo tempo observa-se, concomitantemente, o surgimento de diversos movimentos sociais que visam atender aos interesses da sociedade sob a perspectiva de organizações integrem em sua gestão os aspectos econômicos, sociais e ambientais promovendo o desenvolvimento sustentável (GOMES, 2006). Essa pressão é ainda mais forte, segundo Alves, Raphaelli e Figueiro, (2006) em setores econômicos cujo produto final pode provocar impactos diretos no equilíbrio dos ecossistemas.

Os pressupostos anteriormente apontados permitem inferir que para enfrentar os desafios atuais, as organizações precisam aprender a administrar os impactos sociais e ambientais de suas ações (SERPA, 2006). A abordagem ambiental das empresas e organizações em geral deve ser internalizada nas estruturas de operação e gestão, vinculando um possível melhoramento de reputação, gestão e inovação corporativa, considerando a preocupação ambiental no seu arcabouço prático. Isso pode ser compilado por instrumentos de gestão de dados, que visam refletir o valor das ações empresariais nos campos social e ambiental (FARINOS, 2015). Isto significa não só prover lucro aos acionistas, mas fundamentalmente, beneficiar os demais *stakeholders*: colaboradores, sociedade e meio ambiente (CARRIGAN, 1995). Cada vez mais os vários tipos de *stakeholders* estão mais próximos de diferentes organizações, e das demandas ambientais organizacionais (DOMINGUES *et al.*, 2017).

Buscando definir o termo *stakeholder*, Freeman (1984) argumenta que se trata de um grupo que afeta ou é afetado pelo atingimento dos objetivos da organização, sem a necessidade de haver reciprocidade entre os agentes. Junto a esta definição, cabe também acrescentar o significado do conceito “saliência de *stakeholder*”, que representa o grau ao qual o gestor dá prioridade às

demandas dos *stakeholders* (AGLE *et al.*, 1999). O conceito de “saliência de *stakeholder*” surge, de acordo com Donaldson e Preston (1995), pela necessidade dos gestores em identificar os diferentes grupos envolvidos com a organização, determinando os interesses específicos de cada um. Também existem *stakeholders* mais e menos importantes e que, portanto, devem receber distintos graus de atenção. Neste sentido, torna-se importante estabelecer uma hierarquização dos *stakeholders*, a fim de estabelecer como serão atendidas as demandas de cada um, de acordo com definição dos gestores (BOAVENTURA, 2012).

Centralizando a discussão no eixo social, nota-se que para uma organização conquistar e manter uma imagem positiva perante o mercado, não basta produzir produtos e serviços com qualidade, gerar empregos e pagar seus impostos em dia; ela precisa, além disso, atuar de forma ética, demonstrando consciência no que diz respeito ao tratamento das questões relacionadas aos colaboradores e clientes, e ainda contribuir de forma efetiva com a minimização dos problemas sociais da comunidade (GOMES, 2006).

No setor privado, um dos principais fenômenos contemporâneos é a chamada responsabilidade social empresarial, que inclui no seu escopo a divulgação de informações não-financeiras, integrando também, especificamente, questões ambientais, apontando novas abordagens de iniciativas no campo da responsabilidade social (HERNANDEZ *et al.*, 2018). Nesse ínterim o conceito de responsabilidade social empresarial surge para tratar dos aspectos que envolvem a articulação do eixo social do desenvolvimento sustentável (GOMES, 2006). Desde, então, as questões relacionadas ao tema vêm ganhando atenção especial do meio empresarial e gerando diversos debates nas comunidades acadêmicas.

Nota-se preocupação em tentar integrar a responsabilidade social ao planejamento estratégico das organizações (MOTTA; ROSSI, 2001) e em entender como as políticas de responsabilidade social podem ser transformadas em ações e projetos capazes de dar sustentação ao modelo de negócios da organização (GOMES, 2006). Também é notório que as empresas estão cada vez mais incentivadas a integrar questões e demandas sociais nos seus mecanismos de gestão, relacionando-as às atividades lucrativas (DESA, 2017).

## 2.2 Empresa Familiar

Segundo Oliveira (1999), o início das empresas familiares no Brasil se deu com as companhias hereditárias, no início do século XVI, logo após seu descobrimento por Portugal. Essas companhias podiam ser transferidas por herança aos herdeiros dos capitães administradores dessas terras na época. Com o movimento imigratório, houve o incremento de muitas empresas familiares com descendência italiana, japonesa, alemã entre outras, expandindo este modelo empresarial nacionalmente.

Antes de apresentar o conceito de empresas familiares torna-se essencial compreender a noção da família no mundo atual, pois é a partir dos modelos familiares existentes atualmente que pode surgir a noção de empresas familiares (MACHADO, 2005).

As transformações ocorridas na modelo familiar ocidental, com o crescente declínio da família patriarcal vêm causando impactos em empresas familiares. Este declínio, se deu principalmente na década de 1980 com a globalização e a entrada das mulheres no mercado de trabalho. Com isso, atualmente é possível existir uma empresa familiar constituída por uma família mono parental, na qual trabalham, por exemplo, mãe e filha. Apesar disso, muitos estudos continuam sendo desenvolvidos, com o enfoque de empresa familiar e família patriarcal. Nesse sentido, a complexidade do tema se dá tanto pela dificuldade em compreender os novos arranjos familiares, como pela heterogeneidade de modelos de estruturas familiares dentro de uma mesma cultura (MACHADO, 2005).

Há apontamentos na literatura atual demonstram que uma empresa familiar, e controlada por estes, deve ser profissionalizada, de maneira semelhante à empresas não-familiares, incluindo e adequando práticas que possam favorecer a eficiência e sofisticação do negócio (SAMARA; PAUL, 2018).

Neste sentido, é imprescindível destacar que o interesse na internacionalização de pequenas empresas familiares aumentou rapidamente devido a um acentuado dinamismo do processo de globalização na economia mundial (ZAHRA; GEORGE, 2002). Isso também se relaciona diretamente com o mercado do agronegócio brasileiro (MEDINA; SANTOS, 2017). No processo de sofisticação, o crescimento e aderência

das redes sociais desempenham um papel mediador entre o desempenho da empresa no mercado e sua participação no mercado (ZHOU *et al.*, 2007). As ferramentas virtuais podem gerar agilidade para a articulação empresarial, e, ao mesmo tempo, propiciar auditorias em tempo real de seus resultados, e de todo sua cadeia de negócio (VENKATRAMAN; VENKATRAMAN, 2019). No entanto, o tema “empresas familiares” ainda é pouco explorado por iniciativas internacionais, o que lança o desafio de entender completamente as empresas familiares em seus contextos particulares, seja por experiências empíricas (CASILLAS; MORENO-MENÉNDEZ, 2014), ou por uma definição conceitual consensual (CHETTY *et al.*, 2014). Também tem sido observado que o envolvimento da família como propriedade indireta, por meio do controle piramidal do negócio, aumenta a rotatividade de executivos, o que sugere a existência de mercados internos para estes profissionais dentro de grupos de negócio (GONZÁLEZ *et al.*, 2019).

### 3 Métodos e recursos metodológicos

A técnica de pesquisa estudo multicaso foi adotada pela presente pesquisa, pois envolve mais de dois sujeitos analisados (MARTINS, 2000; YIN, 2001). A pesquisa possui abordagem predominantemente qualitativa, abrangendo um entendimento específico da relação entre o tema proferido no estudo e o método utilizado (BECKER, 1996). O estudo foi organizado em uma sequência linear de etapas: i) etapas conceituais; ii) etapas metodológicas; e, iii) etapas empíricas, como sugerido por Flick (2001).

Para a consecução do trabalho foi adotado como método de coleta de dados a entrevista semiestruturada (RICHARDSON, 1999), que é a técnica de coleta de dados mais empregada nas pesquisas com empresas familiares, sendo comumente conjugada com a técnica de observação e de análise documental (BORGES; LESCURA, OLIVEIRA 2012). Como método de análise de dados, foi escolhida a análise de conteúdo, que uma técnica que permite ao pesquisador classificar e comparar com maior facilidade as informações obtidas nas entrevistas, facilitando posteriormente a caracterização e análise das variáveis de pesquisa (AAKER; KUMAR; DAY, 2004). Esta é a técnica de análise mais difundida nas pesquisas sobre empresas

familiares no Brasil, sobretudo devido a sua praticidade e difusão entre os pesquisadores, e à utilização de uma abordagem qualitativa de investigação (BORGES; LESCURA, 2010). O instrumento de pesquisa, se trata de um instrumento adaptado, cujas alternativas de resposta vão de 1 (“discordo plenamente”) a 5 (“concordo plenamente”) e o preenchimento deste por parte do próprio entrevistador tem o intuito de evitar o viés que poderia existir caso o mesmo fosse preenchido pelo entrevistado.

#### 3.1 Estruturação da abordagem metodológica para coleta e análise dos dados empíricos

Na Tabela 1 estão descritas a Dimensão e as Categorias de Análise incluídas no instrumento de coleta de dados, e suas respectivas referências bibliográficas que suportam cada questão proposta e analisada pelo estudo.

**Tabela 1.** Descrição e identificação das categorias de análise e a abordagem conceitual, baseado no referencial de cada questão aplicada na pesquisa

Dimensão	Categorias	Conteúdo sintetizado das questões	Quantidade de questões
Responsabilidade Social Empresarial (RSE) (HERNANDEZ <i>et al.</i> , 2018)	Desenvolvimento em relação à RSE (DIAS, 2012; COELHO; GOSLING, 2012)	Qual o nível de desenvolvimento em relação à RSE, considerando Obrigação Social, Reação Social, e Sensibilidade Social?	3
	Alinhamento estratégico em relação à RSE (MOTTA & ROSSI, 2001)	A empresa tem consciência da importância e dos impactos da SER, incluindo consciência dos impactos estratégicos; missão, visão e valores; e, estratégias relacionadas aos <i>stakeholders</i> no contexto RSE?	3
	Ações de RSE com foco no público interno (GOMES, 2006)	A empresa possui código de ética formal; gestão de carreiras; inclusão social e apoio à diversidade; práticas de prevenção à acidentes de trabalho; práticas voltadas à satisfação dos funcionários e promoção à qualidade de vida do trabalho?	13
	Ações de RSE com foco nos fornecedores (GOMES <i>et al.</i> (2005)	A gestão dos fornecedores da empresa está alinhada aos aspectos da SER?	7

Ações de RSE com foco no meio ambiente (FARINOS, 2015)	A gestão ambiental apreende procedimentos de auto-avaliação; elaboração de relatórios ambientais; redução de impactos ambientais das atividades operacionais; auditoria regular por órgão externo; e, campanhas de conscientização ambiental?	6
Ações de RSE com foco na comunidade (GOMES, 2006)	A empresa apoia e contribui diretamente para o desenvolvimento da comunidade local?	2
Ações de RSE com foco nos governos (Instituto Ethos, 2013)	A empresa cumpre suas obrigações junto às instâncias governamentais, e apoia e participa de programas ou projetos de responsabilidade socioambiental?	2

Fonte: Elaborado pelos autores.

Cada questão está apoiada às referências teóricas de sua categoria correspondente, associando os objetivos da pesquisa com os apontamentos da revisão de literatura. As categorias de análise são complementares e interdependentes, facilitando o entendimento de todo o processo que envolve a RSE. No Anexo I estão todas as questões aplicadas no estudo.

### 3.2 Caracterização das Empresas Familiares

Neste trabalho buscou-se uma amostra de empresas heterogêneas, no que tange ao mercado de atuação, porte, ciclo de vida e localização geográfica. A Tabela 2 apresenta uma breve descrição de cada uma das empresas analisadas, ambas localizadas no interior do Estado de São Paulo:

**Tabela 2.** Descrição das empresas inquiridas para o estudo.

Código de identificação	Segmento	Idade da empresa	Município	Número de funcionários	Porte da empresa	Informações do inquirido
E1	empresa atuante na produção e venda de fertilizantes para o ramo agrícola	48 anos	Ribeirão Preto	25	P	Gerente Logístico e é funcionário da empresa há 23 anos

E2	empresa atuante no comércio de insumos agrícolas	30 anos	Matão	50	P	Auxiliar Administrativo e é funcionário da empresa há 16 anos
E3	empresa industrial atuante no setor metalúrgico e fabricante de implementos agrícolas	88 anos	Matão	1400	G	Gerente de Recursos Humanos e é funcionário da empresa há quatro anos
E4	empresa industrial atuante no setor de implementos agrícolas	80 anos	Matão	2100	G	Vendedor e é funcionário da empresa há 20 anos
E5	empresa industrial atuante no setor de máquinas agrícolas	60 anos	Cajuru	136	M	Técnico de Segurança do Trabalho e Gestor de Recursos Humanos, e é funcionário da empresa há três anos
E6	empresa atuante no setor de nutrição vegetal	19 anos	Monte Alto	48	P	Diretor Comercial é funcionário da empresa desde sua fundação
E7	empresa atuante no setor de nutrição vegetal	19 anos	Taquaritinga	20	Mi	Engenheiro Agrônomo e é funcionário da empresa há oito anos
E8	empresa atuante no setor de fruticultura	30 anos	Vista Alegre do Alto	130	M	Gerente Agrícola e é funcionário da empresa há cinco anos

P: pequeno porte; M: médio porte; Mi: Microempresa; G: grande porte.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 4 Resultados e discussão

### 4.1 Desenvolvimento da empresa em relação à Responsabilidade Social Empresarial (SER)

As questões foram discutidas de forma aberta com os entrevistados e posteriormente o questionário foi preenchido pelo próprio entrevistador com base em suas percepções. A média das notas atribuídas para cada questão do tópico, resultando na nota final da empresa analisada no que tange ao desenvolvimento em relação à responsabilidade social variaram entre 3 e 4,8. Isso demonstra que a grande maioria das empresas analisadas se mostrou a favor da ideia de

que a responsabilidade é, de fato, tema altamente relevante no contexto organizacional. Destaque para a E3, cujo discurso do entrevistado revela que a empresa tem projetos audaciosos com relação ao seu futuro no que tange à responsabilidade social: “Nós temos uma política socioambiental que está sendo trabalhada e divulgada pela hierarquia da empresa. Agora estamos iniciando a divulgação para o pessoal mais simples né? Para decodificar isso de uma maneira que eles entendam melhor. [...] também temos um projeto na empresa que nos remete a 2028, que será o ano do nosso centenário, projetando que a empresa esteja entre as 50 melhores empresas para se trabalhar no país” (E3). Este projeto da empresa pauta-se na elaboração da política sócio ambiental da empresa e tem sido elaborado e implementado por um comitê formado pelos próprios funcionários, conforme relatado a seguir:

“[...] temos que escrever a política socioambiental da empresa e dentro disso montamos um grupo com um cara da exportação, uma pessoa do jurídico, um cara do chão de fábrica, peguei um cara do ambulatório médico, peguei um cara do RH, então nós juntamos um pouco de cada área [...] para termos uma visão holística.” (E3)

O envolvimento dos funcionários para a implementação de uma política socioambiental é uma atitude que vai de encontro às ideias de Passador (2002), que afirma que agir de forma socialmente responsável não se trata apenas de doar dinheiro, mas sim de mobilizar a empresa em prol de uma causa. Além disso, o pensamento em longo prazo da E3 também é um aspecto positivo a ser ressaltado, pois, segundo Araújo (2006), a responsabilidade social deve apresentar uma dimensão de longo prazo, em que as empresas passam a tomar consciência da necessidade de agregar este conceito à sua cultura organizacional.

No entanto, mesmo que a gestão da empresa esteja consciente da importância do tema, ficou claro que a responsabilidade social ainda é um conceito embrionário para a gestão da empresa e ainda não há uma associação direta entre a responsabilidade social e a estratégia empresarial:

“[...] ainda é bem recente, finalizamos este trabalho há

cerca de dois meses. [...] ainda não se associou a política socioambiental a negócios efetivamente [...] como é um conceito trabalhado internamente, ainda não foi massificado para a sociedade” [...] Depois que a diretoria concordar com a política socioambiental, vamos divulgar com o restante da organização.” (E3)

Analisando pela ótica do modelo de reatividade de *Ackerman*, a E3 está em fase de transição entre a fase dois e a fase três, ou seja, recém concluiu a elaboração do seu plano socioambiental e está iniciando a fase de implementação e divulgação interna da política, que, de acordo com Stoner e Freeman (1985), é a fase que normalmente mais demora a ocorrer.

Por outro lado, ficou nítido que, para algumas empresas, o conceito da responsabilidade social é pouco considerado por parte de seus gestores, como pode ser observado no trecho do discurso a seguir:

“[...] na agricultura, o próprio agricultor não está preparado a enfrentar questões socioambientais. Se você falar para um agricultor preservar uma nascente, preservar uma mata, preservar a qualidade do funcionário, isso não é bem aceito não. [...] o produtor não vai plantar uma árvore na propriedade e perder espaço de terra [...] e no social é muito pior, ele vai falar ‘pro’ cara trabalhar das seis da manhã às seis da tarde, pagar R\$ 800 e se ele não quiser, tem uma fila de gente esperando”. (E7)

Para outras empresas ainda, o conceito é conhecido e inclusive incorporado em sua missão, mas a aplicabilidade é muito baixa. Além disso, quando o conceito é aplicado estrategicamente, ele se dá por imposições legais e não por iniciativa voluntária dos sócios ou gestores.

“[...] a responsabilidade social até está incorporada à missão da empresa, mas só está no papel, isso é um fato. [...] isso (a responsabilidade social) está na “vitrine”, mas não é aplicável para a empresa. [...] a gente tem

uma responsabilidade em alguns produtos porque a lei bateu em cima e não porque a empresa quis se moldar a isso. [...] se de fato a empresa se preocupar muito com o social, de certa forma a estratégia passa a não ser tão competitiva, dentro da lógica deles”. (E4)

“Eu penso assim: se o social sequer ameaçar um pouquinho da questão capitalista, ele já é deixado de lado. [...] o consumidor não reconhece a importância disso, só se você fizer alguma coisa que venha constar na mídia como uma coisa ruim, aí sim, mas até então você não vende um produto, não faz nada baseado em responsabilidade social. [...] É uma situação conflitante, muitas vezes o sindicato faz a empresa cumprir algumas questões de responsabilidade social, a empresa é obrigada a fazer”. (E4)

Ambos os trechos acima retratam o que Araújo (2006) chama de “justiça” e “obrigações sociais” em detrimento da responsabilidade social. De acordo com o autor as ações da organização salvo as que permeiam o campo da legalidade, podem ser caracterizadas como solidárias, do contrário tratam-se de obrigações sociais.

Outro ponto relevante que tangencia este tópico são as afirmações que tiveram mais discordâncias e mais concordâncias por parte dos gestores. As afirmações mais rejeitadas foram: “[a responsabilidade social] gera novos produtos” e “[a responsabilidade social] está incorporada nas estratégias”. Por outro lado, as afirmações com maior índice de concordância por parte dos gestores foram: “[a responsabilidade social] melhora a reputação da empresa”, “[a responsabilidade social] preocupa-se com o bem-estar do ser humano” e “[a responsabilidade social] preserva o ambiente externo da empresa”. Esta informação evidencia o fato de que as empresas familiares têm consciência da importância do conceito da responsabilidade social e dos benefícios que traz à empresa e aos seus *stakeholders*, porém ainda não o veem como um aspecto de diferenciação ou de criação de valor.

#### 4.2 Alinhamento estratégico às práticas de RSE

Algumas das questões discutidas neste tópico foram: “a empresa tem consciência da importância e dos impactos estratégicos da responsabilidade social empresarial?” e “a missão, visão e valores da empresa incluem questões relacionadas à responsabilidade social empresarial?”. A média das notas atribuídas para cada questão do tópico, resultando na nota final da empresa analisada no que tange ao alinhamento estratégico de cada uma em relação à responsabilidade social, variaram entre 1 e 5.

A E3 e E6 obtiveram o valor mais alto. O discurso de ambas as empresas, relatado abaixo, reforça bem o resultado obtido:

“A política socioambiental vem alicerçar ainda mais isso, qualquer decisão da empresa passa por um *workflow* de aprovação, passando por RH e pela área de segurança e meio ambiente. Nem sempre o cara da engenharia tem a visão técnica que nós temos de um impacto que pode ser causado. Aí eu vejo, por exemplo: a substituição de uma máquina pode gerar desconforto para o usuário, pode gerar poluição, aí neste caso a área de segurança do trabalho e meio ambiente não concorda. Então isso é passado em um A3 e só é aceito se for aprovado por todos.” (E3)

“Na tomada de decisão da empresa sempre são levados em conta os impactos ambientais. Por exemplo, quando vamos fabricar um produto que sua matéria prima seja volátil, fazemos um procedimento de “lavar o ar” antes de emitir a atmosfera, uma espécie de purificação. [...] Aqui na empresa, a responsabilidade social é praticada de forma voluntária, a alta gestão busca sempre proporcionar o bem-estar tanto do público interno como externo.” (E6)

Cabe ressaltar que a avaliação técnica para aprovação de decisões que possam causar impacto ambiental vai de encontro com as ideias de Gomes (2004), que afirma que é de extrema importância considerar os impactos ambientais na tomada de decisão organizacional. Além disso, a atitude

mencionada pelo representante da E6 em praticar a responsabilidade de forma voluntária corrobora com o discurso de Araújo (2006), que destaca que nem sempre a responsabilidade social está sendo praticada de maneira voluntária e solidária pelas empresas. No caso de ações exigidas por lei e que visam o direito público, não se trata de solidariedade, e sim justiça.

Na contramão das empresas mencionadas acima, foi possível observar resultados com baixo grau de concordância em relação às afirmações do tópico, como é o caso da E1 (1), que obteve a menor das médias e da E4 (1,5) e E7 (2,5) que obtiveram uma média pouco acima da primeira, porém abaixo das demais. O discurso apresentado por cada uma dessas evidencia este resultado:

“Eu acho que, de imediato, não tem muita cobrança e no mercado nosso não tem como aplicar [ações de cunho sócio responsável]. Teria que fazer um estudo de ação para saber como a gente conseguiria fazer uma campanha eficiente nessa área”. (E1)

“Como a empresa vê a responsabilidade social? Bom, pelo que eu acredito e vivencio, é pouco importante. [...] inclusive nesse momento da empresa, de reestruturação, a questão social está sendo deixada de lado. As pessoas têm que cumprir metas muitos rígidas, então elas passam por cima do social de qualquer forma. Se o social fizer uma pequena ameaça em lucro ou de perda de competitividade, a empresa não vai se preocupar com isso”. (E4)

“Discutimos um pouco o ambiental entre nós, mas isso não impacta muito na tomada de decisão. [...] Nosso produto não impacta tanto no meio ambiente”. (E7)

A visão dos gestores de cada uma das três empresas supracitadas é definida por Bateman e Snell (2006) como “antiquada”. De acordo com os autores, a busca pela maximização do lucro em detrimento de todo e qualquer aspecto socioambiental, está se tornando cada vez mais

inconsistente. Gomes, Santos e Gomes (2005) ainda reforçam que no universo das empresas familiares de micro e pequeno porte, o *link* entre as ações de cunho sócio responsável e o planejamento estratégico é cada vez menos evidente, uma vez que a busca pela sobrevivência é seu principal foco e a responsabilidade social é deixada em segundo plano.

Dentre as afirmações deste tópico, a que teve um maior índice de concordância por parte dos entrevistados foi: “A empresa tem consciência da importância e dos impactos estratégicos da responsabilidade social empresarial”, sendo praticamente uma unanimidade entre todas as empresas. Por outro lado, a afirmação “As estratégias da empresa são determinadas dentro de um contexto sócio responsável” foi a que teve o menor índice de concordância. Este fato revela que, se por um lado, as empresas sabem o quanto importante é a responsabilidade social do ponto de vista estratégico, por outro lado, poucas de fato associam o conceito ao planejamento estratégico organizacional. Serpa e Fourneau (2007) reiteram esta questão, afirmando que muitas empresas familiares não sabem como pensar a responsabilidade social estrategicamente, nem tampouco operacionalizar as ações de responsabilidade social junto aos seus *stakeholders*. Em vista disso, Gonçalves, Desiderio e Gutierrez (2006) sugerem que essas organizações contem com a colaboração de especialistas que saibam conduzir a empresa rumo a projetos de responsabilidade social.

#### 4.3 Ações de RSE voltadas ao público interno

Neste momento, buscou-se compreender não só o grau de envolvimento das empresas com seus funcionários, mas também a capacidade dessas em criar um ambiente de trabalho pautado em diversidade, respeito, proporcionando condições adequadas de trabalho e remuneração justa.

Dentre as ações direcionadas a um mesmo *stakeholder* há algumas prioritárias às empresas e outras praticamente esquecidas. Neste caso, as ações mais visadas pelas empresas foram “benefícios” (4,4) e “prevenção de acidentes” (4,3), enquanto que as ações menos consideradas pelas empresas entrevistadas foram “clima organizacional” (1,6) e “código de ética” (1,8).

Um fato a ser destacado é que as duas

variáveis mais levadas em conta pelas empresas são assuntos basicamente de seu próprio interesse. No que tange os benefícios, como assistência médica e odontológica, estes fazem parte do planejamento tributário das empresas, também denominado elisão fiscal, proporcionando a elas dedução no pagamento de tributos à receita federal, como argumentado por Marins (2002). Já o acidente de trabalho é um assunto de extrema preocupação por parte das empresas por conta das diversas consequências previdenciárias e trabalhistas que traz. A Constituição Federal dispõe em seu artigo 7º, inciso XXVIII, que é direito dos trabalhadores o “seguro contra acidentes do trabalho, a cargo do empregador, sem excluir a indenização a que este está obrigado, quando incorrer em dolo ou culpa”. Em paralelo, a Lei 8.213/91 em seu artigo 118, estabelece que “O segurado que sofreu acidente do trabalho tem garantida, pelo prazo mínimo de doze meses, a manutenção do seu contrato de trabalho na empresa, após a cessação do auxílio-doença acidentário, independentemente de percepção de auxílio-acidente”. A jurisprudência, portanto, diz respeito a ambos os aspectos acima listados, demonstrando que a atuação das empresas neste sentido tem explicação tanto na elisão fiscal, como na obrigatoriedade legal e não necessariamente no desejo voluntário de agir de forma socialmente responsável.

Conforme supracitado, as variáveis que têm menor aplicabilidade às empresas são “clima organizacional” e “código de ética”, que diferentemente das questões acima, não são assuntos impostos pela jurisprudência e, portanto, são liberalidades as quais as empresas familiares do agronegócio, em geral, não têm dado a devida importância. Esta atitude é discutida por alguns dos autores supracitados, como o Instituto Ethos (2013) que reforça que a empresa socialmente responsável deve prezar por uma gestão baseada na relação ética e transparente com seus *stakeholders* e Gomes (2004), que afirma que as empresas socialmente responsáveis devem tornar o ambiente empresarial o mais agradável possível de se conviver, para que o trabalho se torne produtivo e prazeroso.

Outro aspecto que merece ressalva é a variável “diversidade”, que se enquadrou entre uma das menos pontuadas, demonstrando o desinteresse das organizações em desenvolver um ambiente onde pessoas de faixas etárias, gêneros,

culturas e interesses distintos convivam em harmonia e gozem dos mesmos direitos e deveres. Além disso, a diversidade permite a inclusão de pessoas com qualquer tipo de deficiência dentro da organização, sem que haja distinção em relação aos seus colegas de trabalho. A definição de Gomes (2006) a respeito de diversidade reforça a relevância do tema no contexto organizacional. O autor afirma que, para que uma empresa seja considerada socialmente responsável, é fator chave o respeito pelo ser humano, valorizando as diversidades e evitando discriminações ao oferecer oportunidades iguais para pessoas especiais.

O discurso do gestor deixa claro o nível de desenvolvimento das ações de responsabilidade social com foco no público interno da E3 frente às demais entrevistadas. A seguir são evidenciadas algumas ações da empresa neste sentido:

Nós somos hoje uma empresa aberta. Você sugerir, querer discutir, “chutar a porta” e entrar “pra” falar, qualquer um pode fazer, inclusive o pessoal da fábrica entra aqui pra falar. O RH é bem atuante, tudo passa pelo RH, o funcionário tem acesso direto a mim, ao presidente e a partir daí as decisões são tomadas (E3).

Temos um programa que busca trazer uma vida mais saudável aos funcionários e seus familiares. Organizamos uma caminhada, é a segunda caminhada este ano, fizemos a primeira e deram 300 pessoas, fizemos a segunda e deram quase 600 pessoas. Fizemos também o encerramento da SIPAT com a presença da família, os filhos, com lanche, brincadeiras com os funcionários e todos os familiares, foram mais de 800 pessoas (E3).

O discurso acima evidencia a preocupação da empresa em proporcionar ao funcionário um ambiente de trabalho harmônico, saudável e democrático. Um ponto de destaque é que as ações supracitadas não foram impostas à empresa, mas sim ações propostas voluntariamente pela alta gestão em prol do clima organizacional. A ação da alta gestão de acatar sugestões e propostas de melhorias em todas as áreas da organização vai de



encontro com o conceito de “gestão participativa”, definido pelo Instituto Ethos como a prática de “[...] possuir mecanismos para ouvir, avaliar e acompanhar posturas, preocupações, sugestões e críticas dos empregados, com o objetivo de agregar novos aprendizados e conhecimentos” (INSTITUTO ETHOS, 2013, p. 24).

Em contraste com o resultado positivo obtido pela E3, é possível averiguar que a E4 obteve a menor das médias neste quesito, caracterizando-a como uma empresa pouco atuante frente às necessidades de seu público interno. Alguns trechos do discurso reforçam essa afirmativa:

Temos um código de ética que não é compartilhado, são regras que nasceram com a empresa. A gente que está na empresa há muito tempo sabe o que tem que fazer, o que não tem que fazer, mas isso não é compartilhado para todos não (E4).

[...] às vezes você tem que passar uma ideia de mudança, sugestão, ao seu superior, mas muitas vezes ele não acata porque pode ser que ela não venha a agradar muito ele, então muitas ideias “morrem” na hierarquia. [...] Isso ocorre porque às vezes seu superior pode se sentir ameaçado pela sua ideia. As pessoas se sentem donas do cargo e não querem mudanças, as mudanças não são vistas como maneiras de melhorar alguma coisa (E4).

Primeiramente, em relação à ausência de um código de ética formalizado, o Instituto Ethos (2013), aconselha que as empresas caracterizadas como socialmente responsáveis criem um código de ética e o compartilhem com seus funcionários, estabelecendo os valores e princípios incorporados aos processos de trabalho, bem como as atitudes e comportamentos esperados por todos os funcionários da empresa.

Já com relação à resistência a novas ideias na empresa, o Instituto Ethos, ainda dentro do conceito de “gestão participativa” prega a importância da criação de programas de incentivos e reconhecimento de sugestões dos empregados para melhoria dos processos. No entanto, conforme discurso do representante da E4, a hierarquia pouco flexível e o receio dos gestores em terem seus

cargos comprometidos, não permitem que este conceito seja aplicado na organização, impactando negativamente no crescimento do negócio e na satisfação dos funcionários.

#### 4.4 Ações de SER voltadas aos fornecedores

Estas e outras variáveis foram avaliadas em cada uma das empresas e os resultados obtidos ficou evidente que dentre as ações direcionadas ao *stakeholder* fornecedor, as mais levadas em conta pelas empresas são: “relação de longo prazo” e “critérios de seleção”, enquanto que as menos consideradas são “auditorias socioambientais” e “parceria em projetos de responsabilidade social”. Primeiramente, em relação às variáveis dadas como prioritárias pelas empresas, a “relação de longo prazo” entre empresas / fornecedores demonstra que grande parte das empresas analisadas considera importante o estabelecimento de um vínculo duradouro pautado em confiança e colaboração, conforme observado no discurso a seguir:

A cada entrega ou serviço do fornecedor fazemos o acompanhamento de desempenho. São feitas as avaliações de desempenho e informamos o fornecedor como a companhia está classificando o seu atendimento e quais são as ações necessárias para que haja alguma melhoria no processo. [...] Buscamos transparência nos negócios, sempre buscamos uma relação próxima e de longo prazo com os fornecedores. (E6)

A segunda variável que diz respeito ao estabelecimento de critérios claros na definição de fornecedores também obteve alta pontuação e o discurso a seguir reforça esta afirmação: “Nós temos tudo [critérios de seleção de fornecedores] previsto na política socioambiental, as empresas que não se adequam são orientadas por nós neste sentido” (E3).

O estabelecimento destes critérios é amplamente discutido na literatura do tema e abordado por alguns autores como fator determinante, já que há uma relação evidente de sinergia e interdependência entre empresa e fornecedor (MACEDO, 2006, 2007). Em alguns trechos dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social são mencionados e discutidos aspectos

inerentes a esta relação, como a relevância em “adotar critérios de compra que consideram a garantia de origem, para evitar a aquisição de produtos piratas, falsificados ou frutos de roubo de carga” (INSTITUTO ETHOS, 2013, p. 48). Duas das variáveis deste quesito apresentaram médias baixas em comparação às demais, sendo a menor delas relacionada à realização de auditorias ambientais junto aos fornecedores, seguida da variável: parcerias empresa / fornecedor na realização de projetos de responsabilidade social.

Pode-se observar que, mais uma vez, a E3 lidera o *ranking*, reforçando sua aderência à responsabilidade social já observada nos tópicos anteriores, seguida da E8 com média pouco abaixo da primeira, porém acima das demais empresas. Por outro lado, desta vez, três empresas obtiveram as menores médias, E1, E4 e E5. Tanto E3, como E8 se destacam neste quesito principalmente em variáveis como “relações de longo prazo”, “parceria em projetos de RS” e “critérios de seleção”, conforme trechos do discurso de seus representantes:

Os fornecedores participam das nossas ações, doam itens e produtos para auxiliar nestas ações. [...] nós também participamos diretamente das ações dos nossos fornecedores: eventos, festas, eles sempre pedem a nossa presença e nós participamos. [...] 80% dos nossos fornecedores são parceiros de longa data. (E3)

A gente procura ampliar parcerias com esses fornecedores né, a gente sabe que são distribuidores que trabalham direto com os fabricantes, não são distribuidores de mercado paralelo, de produtos duvidosos, a gente sabe que são empresas idôneas e conhecidas. (E8)

A visão de ambas as empresas vai de encontro com o que a literatura prega como uma relação cooperativa entre empresas e fornecedores em termos sociais, ambientais e até mesmo econômicos. Conforme afirmam Bendixen e Abratt (2007), é cada vez mais frequente o enfoque da responsabilidade social corporativa à cadeia de suprimentos e o discurso de ambas as empresas

retrata esta realidade.

Na contramão destas empresas com bom desempenho no quesito, E1, E4 e E5 obtiveram as menores médias dentre as entrevistadas e o discurso de seus representantes explica este resultado:

Não tem critério definido para fornecedores, temos no máximo cinco matérias primas, então como são poucos fornecedores no mercado, escolhemos os que têm. [...] não temos nenhum fornecedor que participa de algum projeto ou ação em conjunto. (E1)

Para seleção de fornecedores o critério que prevalece é custo. [...] Eu desconheço de qualquer projeto social ou ambiental de fornecedor que a empresa participe. [...] Se você tem um fornecedor chave que você não pode ficar sem ele, você “tem que aguentar ele”, já se forem outros, se não tiver atendendo e tiver outro que concorre com ele, ele “tá” fora. (E4)

Que eu saiba a empresa nunca participou de nenhum projeto de fornecedor, não tem essa parceria, pelo menos desde que estou aqui. (E5)

Os discursos relatados acima deixam claro que a relação entre essas empresas e seus fornecedores é meramente comercial sem nenhum vínculo colaborativo. Conforme já citado anteriormente neste trabalho, Harrison e St. John (1996) explicam que em épocas passadas era comum a ideia de que os *stakeholders* externos não poderiam ser gerenciados, visto que não faziam parte da hierarquia organizacional, no entanto, esta visão já se tornou retrógrada. Considerando o apontamento destes autores, o comportamento destas empresas é tido como ultrapassado e deve ser revisto caso pretendam adotar uma gestão socialmente responsável em parceria com a sua cadeia de suprimentos.

#### 4.5 Ações de RSE voltadas ao meio ambiente

Neste tópico, a análise será direcionada às ações das empresas familiares do agronegócio que buscam minimizar o impacto ao meio ambiente.

Autores como Gomes, Santos e Gomes (2005); Alves, Raphaelli e Fangueiro (2006) afirmam ser de extrema importância para as empresas de qualquer porte ou setor preservar nossos recursos ambientais, bem como mitigar quaisquer impactos que o processo produtivo possa causar no meio ambiente, a fim de não comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades.

As notas obtidas pelas empresas, em média, trabalham de forma homogênea com apenas um destaque para a variável “certificação ambiental”, que apresentou a menor média dentre as demais. Os destaques positivos são das variáveis “autoavaliação ambiental” e “minimização de impactos ambientais” que, contudo, praticamente se equiparam às demais.

O prestígio de uma certificação ambiental é apontado no relatório de indicadores de responsabilidade social do Instituto Ethos e, de acordo com o mesmo, a importância não se dá somente em possuir a certificação, mas também priorizar fornecedores que a possuem, e neste caso, a E3 merece destaque: “Em compras nós temos vários fornecedores, mas os mais significativos são empresas de grande porte certificadas em termos sócio ambientais.” (E3).

No entanto, cabe ressaltar que nenhuma das empresas analisadas possui quaisquer certificações ambientais, e inclusive, muitas delas nem sequer as conhecem. Uma possível explicação para esta questão é dada por Gomes, Santos e Gomes (2005) que afirmam que grande parte das empresas familiares consideram questões de cunho ambiental e até mesmo social um luxo ao qual elas não podem se dar, já que o objetivo primeiro é a sobrevivência e busca por um espaço no mercado.

Já com relação às variáveis que obtiveram as melhores pontuações, é necessário ressaltar positivamente as práticas de “autoavaliação ambiental” e “minimização dos impactos ambientais” por parte das empresas, mesmo sem possuírem qualquer tipo de certificação ambiental. Gomes (2004) dá destaque à relevância da avaliação ambiental e posterior minimização dos impactos, afirmando que impactos ambientais são inevitáveis, todavia cabe à empresa administrá-los, evitando os negativos e expandindo os positivos.

O Instituto Ethos (2013) ainda complementa, reforçando a importância não somente de avaliar estes impactos, mas também de estabelecer metas de redução do consumo de água,

de redução de geração de resíduos sólidos, de redução de emissão de CO<sub>2</sub>, etc., acompanhando-as e atualizando-as periodicamente.

Os resultados revelaram uma grande superioridade de algumas empresas em relação a outras neste quesito. A E6 e a E8 obtiveram as maiores notas, alcançando a média 4,5, enquanto que a E1 obteve média 1,5, bem abaixo das demais.

O discurso de ambos os representantes, tanto de E6 como de E8 deixam claro esta preocupação das empresas com a preservação dos recursos ambientais e com a mitigação dos impactos causados ao meio ambiente:

Sim, a gente faz o possível para minimizar qualquer impacto ambiental. Por exemplo, tanto a água como o ar passa por um tratamento para voltar a atmosfera depois de passar pelos nossos processos. [...] [No momento de escolher as nossas matérias primas], nós sempre damos preferência as que geram menor impacto e as que têm menor volatilidade (E6).

Com relação embalagens vazias, a gente faz o descarte correto [...] a empresa produz alguns outros resíduos e ela trata tudo isso, ela tem estação de tratamento de água e tudo mais. [...] os resíduos do tipo industriais, que são resíduos do processamento, a gente utiliza como composto orgânico, como fertilizante orgânico para a fruticultura. [...] os treinamentos que fazemos de segurança também abordam questões do meio ambiente, a gente aprende que é importante recolher as embalagens, que precisa acondicioná-las de forma correta e tudo mais, pra gente no campo, tem muitos treinamentos nesta área, sobre contaminação de curso d'água, sobre transporte dos produtos, enfim (E8).

Em ambos os discursos, fica evidente que a preservação ambiental está incorporada à estratégia destas empresas, seja controlando a emissão de resíduos, seja selecionando matérias primas de menor impacto, seja proporcionando treinamento de conscientização ambiental a seus funcionários. Esta atitude vai de encontro com a

premissa proposta por Arrow *et al.* (2012) que afirmam que as organizações devem se concentrar em utilizar cada vez menos recursos e gerar cada vez menos degradação ao meio ambiente, preocupando-se com as consequências em longo prazo dos impactos ambientais às gerações futuras.

Apesar de não ter alcançado média tão alta quanto às duas empresas supracitadas, a E3 também merece destaque no quesito, já que vem desenvolvendo há tempos uma política socioambiental que está prestes a ser implementada e compartilhada com todos os seus funcionários, conscientizando-os acerca do tema, conforme discurso de seu representante:

Estamos nos preparando para implementar a ISO 14000, mas todo o trabalho de controle de resíduos é feito por nós desde a geração. A gente vem trabalhando preventivamente e isso é um trabalho árduo. [...] Como estamos terminando de fazer a nossa política socioambiental, o próximo passo da política é desenvolver a educação ambiental então isso já está quase em fase de execução (E3).

O estabelecimento de uma política socioambiental também é tema apresentado pelo Instituto Ethos (2013) nas diretrizes de responsabilidade social, reforçando que é de extrema relevância que as empresas elaborem a política e a divulguem a todos os funcionários, inclusive registrando-a no condigo de conduta ou na declaração dos valores organizacionais.

Em contrapartida, a E1 obteve a menor média dentre as empresas pesquisadas e no discurso de seu representante fica claro a pouca relevância dada pela empresa às questões de cunho ambiental:

Não, não disponibiliza [informativo ambiental aos funcionários]. [...] nossa empresa tem um impacto ambiental bem pequeno então não temos ações para minimizar. [...] nunca foi feita nenhuma campanha ambiental aqui (E1).

Conforme descrito anteriormente, a E1 é uma empresa atuante na produção e venda de fertilizantes para o ramo agrícola, portanto o seu

setor produtivo gera alguns resíduos e utiliza de algumas matérias, conforme mencionado pelo seu próprio representante. No entanto, como a empresa considera pequena a quantidade de resíduos gerados, não há o desenvolvimento de nenhum mecanismo de controle destes, gerando um impacto negativo (mesmo que em pequena dimensão) ao meio ambiente. Além disso, o fato de a empresa não investir em treinamentos de capacitação ambiental com seus funcionários, impede que desenvolvam o senso crítico acerca da importância do tema, disseminando internamente a cultura de que não há necessidade em mitigar os impactos ambientais por ela gerados.

#### 4.6 Ações de RSE voltadas à comunidade

Melo Neto e Froes (1999, p.79) afirmam que “a filantropia é figurada como o estágio inicial da responsabilidade social, sendo praticada pelos empresários através de doações a entidades assistenciais e filantrópicas, sem maior comprometimento”. Os resultados apresentaram a disparidade entre a atuação das empresas familiares em programas de desenvolvimento da comunidade (média 1,6) e a realização de doações ou campanhas assistencialistas (média 3,6). A definição de Gomes, Santos e Gomes (2005), pode explicar a razão pela qual as empresas preferem investir na filantropia em detrimento de programas de desenvolvimento da comunidade. Os autores afirmam que o assistencialismo é o meio mais simples e menos dispendioso de impactar a sociedade positivamente. Cabe ainda ressaltar ações assistencialistas detêm de um caráter paliativo, abrangendo o fomento da caridade, enquanto as ações em prol do desenvolvimento abrangem o fomento da cidadania (SOUSA, 2006). Neste quesito, mais uma vez a E3 obteve uma das maiores médias, juntamente à E1 e E4, enquanto que a E2 obteve a menor média dentre as analisadas (média mínima). O discurso destas empresas reflete este resultado contrastante:

O pessoal aqui sempre participa de campanhas. Eles fazem campanhas de entrega de agasalhos, o leilão da APAE, sempre qualquer campanha deste tipo o pessoal está sempre colaborando em parceria com as instituições. Geralmente, eles

pedem para não anunciar, eles acham que tem que ajudar sem divulgar para ninguém. Desde muito tempo, os donos têm essa visão de ajudar sem vincular como qualquer tipo de propaganda, eles fazem porque querem fazer, eles se sentem melhor assim. (E1)

Temos uma campanha de natal solidário, e temos vários programas diretos com a comunidade. Todo dia eu recebo pedidos de auxílios, doações e patrocínios. Todos os programas que sabemos que são sérios, nós ajudamos sim. (E3)

A empresa tem um convênio desde que nasceu com o hospital local, acredito que ela repasse algum recurso a eles. Além disso, às vezes são feitas campanhas de agasalho também. (E4)

Não, não temos nenhuma campanha aqui na cidade. O que fazemos é divulgar o nome da empresa através das escolas da cidade. A gente tem uma parceria com um barracão de embalagem vazias e todo ano levamos alguns alunos de escolas da cidade para conhecer o barracão e conhecer como é feita a embalagem. (E2)

Por meio dos discursos fica claro que os programas por desenvolvidos por essas empresas pautam-se em uma base assistencialista e nenhum deles enfoca no desenvolvimento da comunidade em longo prazo. Este tipo de ação compactua com o que Carroll (1979) denomina de “responsabilidades discricionárias” que representam as ações de cunho social, voluntário e filantrópico organizadas pelas organizações em prol da comunidade.

Cabe reforçar que a atuação da E1 se dá não só por meio de ações esporádicas, mas através de parcerias com instituições da cidade, atuando frequentemente em ações de cunho social junto a estas, assim como a E4, que possui um convênio com o hospital da cidade promovendo ações em seu benefício. Ambas as empresas se enquadram na definição de Passador (2002), que afirma que a responsabilidade social não se trata apenas de doar

dinheiro, mas sim de fazer parcerias bem articuladas com organizações da sociedade civil para estimular movimentos sociais organizados.

A E2, por outro lado, demonstra em seu discurso que não atua em prol da comunidade, nem sequer em ações de cunho assistencialista. A única ação descrita por seu representante é, na realidade, organizada por uma empresa parceira e o papel da E2 é basicamente apoiar a realização do projeto, divulgando o nome da empresa ao público alvo da ação. A atitude da empresa compactua com a visão de Milton Friedman (1984) de que a responsabilidade social de uma empresa não está relacionada com qualquer tipo de caridade ou assistencialismo junto à comunidade em que está inserida, pelo contrário, o autor afirma que as organizações que concentrarem suas ações em questões sociais tendem a perder competitividade no mercado.

#### 4.7 Ações de SER voltadas ao governo

Neste tópico, o objetivo foi entender a visão das empresas familiares acerca da importância da relação esfera pública x esfera privada. Além disso, o tópico tem o intuito de compreender o quão respeitadas são as empresas à normatização legal, trabalhista e tributária do país, bem como quão atuantes são estas empresas no que se refere às ações governamentais em prol da sociedade.

Os resultados apresentaram disparidade entre as ações realizadas pelas empresas familiares por obrigatoriedade legal e as ações realizadas voluntariamente em parceria com a esfera pública. No que tange o cumprimento de obrigações governamentais, Carroll (1979) define-as como “responsabilidades legais” e, neste caso, não há nenhuma liberalidade que isente a empresa de sua obrigação. Araújo (2006) ainda complementa que, ações exigidas por lei e que visam o direito público, não representam solidariedade, e sim justiça e, portanto, o cumprimento da lei não configura a empresa como socialmente responsável. Por outro lado, Milton Friedman (1984), em seu discurso a respeito de responsabilidade social, afirma que as únicas responsabilidades as quais a empresa deve se concentrar é na geração de lucro e no cumprimento de suas obrigações legais, tais como pagamento de salários e tributos.

O discurso dos gestores demonstra que a relevância deste assunto é uma unanimidade.

Temos um advogado que trabalha pra gente, sempre cuidando da parte trabalhista, das leis. A gente sempre trabalha da melhor forma possível para que, depois, quando o funcionário sair, ele saia de forma amigável (E7).

A gente tem um departamento fiscal que cuida de toda parte de tributos e quando acontece alguma ação trabalhista a gente tem um advogado terceirizado, mas raramente precisa, pois não temos nenhuma ação, por isso nem temos departamento jurídico aqui dentro (E5).

A empresa tem um departamento jurídico, estamos com quatro advogados diretos e um estagiário. Além disso, temos escritórios jurídicos que nos prestam acessória com assuntos tributários. No dia a dia, nossa equipe interna supre muito bem as demandas que temos. (E3).

Sendo por meio de funcionários, sendo por meio de profissionais terceirizados, todas as empresas possuem uma equipe responsável por garantir que todas as obrigações legais sejam cumpridas em sua totalidade, obedecendo ao que Carroll (1979) define como “responsabilidades legais”. Por outro lado, apenas duas delas apresentam ações ou projetos em parceria com a esfera pública, conforme descrito por seus representantes nos trechos a seguir:

Nós cumprimos 100% da cota de aprendizes. Nós temos 58 aprendizes aqui na fábrica. A gente sempre abre para a comunidade e para funcionários a indicação de filhos. [...] estamos tentando também formar uma parceria com o projeto “Meu Novo Mundo” que é o projeto de PCDs, né. Mas ainda estamos resolvendo alguns entraves políticos entre Ministério do Trabalho e SESI / SENAI, [...] esperamos que dê certo (E3).

A empresa participa fortemente do programa “Mais Alimentos” que é um programa de

fortalecimento da agricultura familiar que, de certa forma, fortaleceu a agricultura do campo, mas também fortaleceu a empresa porque ela aproveitou este nicho que o governo abriu com linhas de crédito subsidiadas que começaram a fomentar os pequenos produtores com máquinas e equipamentos agrícolas, vendendo [a um valor] um pouco abaixo do que é praticado no mercado (E4).

Em ambos os casos as empresas demonstraram que estão atentas aos projetos governamentais, buscando participar ativamente de alguns deles.

No caso da E3, o foco é no desenvolvimento profissional de jovens, por meio do programa “Jovem Aprendiz”, que é uma iniciativa do Governo Federal com o objetivo de inserir jovens de 14 a 24 anos no mercado de trabalho, desde que estejam matriculados e frequentando alguma instituição de ensino (PRONATEC, 2015). Além deste programa, a empresa ainda pretende investir no projeto “Meu Novo Mundo”, uma iniciativa do Depar, da Fiesp, em parceria com a SRTE-SP, que busca preparar pessoas com alguma deficiência para o mercado de trabalho (SESI, 2014).

Já a E4 atua em parceria com a esfera pública no programa “Mais Alimentos”, desenvolvido pelo Ministério da Agricultura através do Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar. O programa tem o objetivo de destinar recursos para investimentos em infraestrutura produtiva da propriedade familiar proporcionando melhores condições para a produtividade agrícola do país (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2016).

Os resultados apontaram duas empresas em posição de destaque (E3 e E4), enquanto as demais podem ser caracterizadas como regulares, com médias variando entre 3 e 4, com destaque para a E1 que obteve a média 2,5, a mais baixa dentre as empresas analisadas. Dentre as empresas com maiores médias, ambas atuam não somente em prol da normatização legal, por meio do pagamento de tributos e cumprimento da legislação vigente, mas também através do envolvimento em programas governamentais, conforme já citado neste tópico.

O interesse das empresas em investir em parcerias com o governo é mencionado pelo Instituto Ethos (2013, p. 67) em seus indicadores de responsabilidade social, que estabelece que as empresas socialmente responsáveis deveriam ter “membros de sua alta direção envolvidos na articulação, viabilização e fortalecimento de propostas de caráter socioambiental em diálogo com [...] autoridades públicas, visando sua adoção”.

Cabe ainda apontar a empresa com menor nota neste quesito: E1, por conta de seu baixo envolvimento com o âmbito público, evidenciado no discurso de seu representante.

O pessoal da contabilidade e RH que cuida dessa área [legal e tributária]. [...] temos alguns problemas às vezes sim, mas a gente tenta seguir na medida do possível. Não tem empresa perfeita né, são muitos impostos, contas que você não sabe como funciona. [...] não, a empresa não participa de nenhum [programa do governo]. (E1)

O discurso deixa claro que, além de a E1 não se envolver em nenhum programa governamental, a empresa ainda mostra a incapacidade em lidar com questões legais e tributárias. Primeiramente, os departamentos que cuidam destas questões não são os adequados, visto que assuntos da esfera jurídica deveriam estar sob a responsabilidade de um departamento jurídico, ou até mesmo de profissionais terceirizados especialistas no assunto. Além disso, a lei não permite que nenhuma pessoa física ou jurídica cumpra a lei “na medida do possível”, ou até mesmo justifique seu descumprimento na grande quantidade de impostos existentes.

O Art. 16. do Código Tributário Nacional de 1996 aponta que, “Imposto é o tributo cuja obrigação tem por fato gerador uma situação independentemente de qualquer atividade estatal específica, relativa ao contribuinte” e, complementando esta definição, neste mesmo código, o Art. 121 diz respeito ao sujeito passivo que “[...] é a pessoa obrigada ao pagamento de tributo ou penalidade pecuniária.” Com base no Código Tributário Nacional, conclui-se que o sujeito passivo (neste caso, a empresa) tem por obrigação cumprir com seu dever tributário junto à esfera pública, estando sujeito a uma penalidade pecuniária. Portanto, fica evidente que

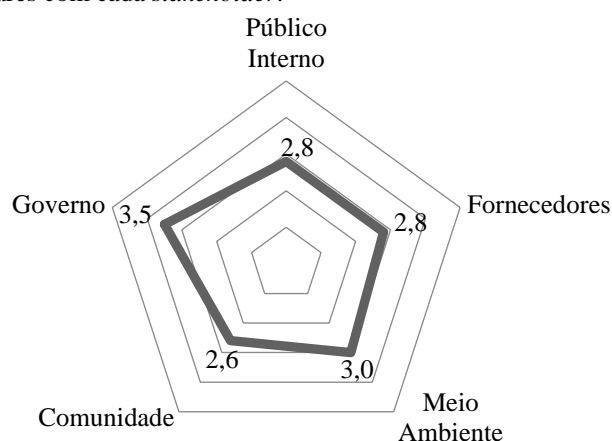
a E1 ainda tem alguns aspectos a aprimorar em relação ao seu envolvimento com o governo, não somente em projetos socioambientais, mas também no cumprimento estrito de suas obrigações legais e tributárias.

#### 4.8 Avaliação geral das empresas

Com base nas avaliações das ações de responsabilidade social das empresas familiares do agronegócio apresentadas até esta etapa do trabalho, a Figura 1, a seguir, apresenta um panorama geral da responsabilidade social, observando quais dos *stakeholders* são mais e menos considerados por parte das empresas analisadas. O termo que caracteriza este tópico é “saliência de *stakeholder*”, que, conforme já caracterizado anteriormente neste trabalho, surge da necessidade dos gestores em identificar os diferentes grupos envolvidos com a organização, classificando-os em uma escala de prioridades (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Assim como tem sido feito até então, a escala da avaliação vai de 1 a 5, sendo 1 o *stakeholder* cujo vínculo é mínimo e 5 o *stakeholder* cujo vínculo é máximo com as empresas familiares no que se refere às ações de cunho sócio responsável.

**Figura 1.** Radar: nível de envolvimento das empresas familiares com cada *stakeholder*.

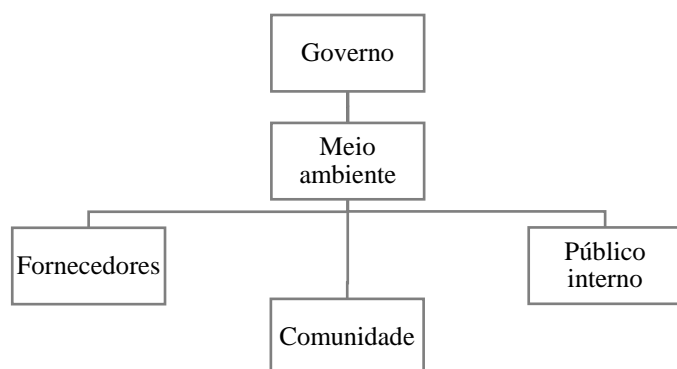


Fonte: elaborado pelos autores.

O radar demonstra que o *stakeholder* “governo” é o mais considerado pelas empresas familiares do agronegócio em suas ações de cunho sócio responsável, enquanto que o envolvimento com a “comunidade” é o menor dentre todos. Este

resultado determina a seguinte escala hierárquica de “saliência de *stakeholders*” para as empresas familiares do agronegócio.

**Figura 2.** Escala hierárquica “saliência de *stakeholders*”



Fonte: elaborado pelos autores.

O maior grau de saliência das empresas ao *stakeholder* “governo” pode ser explicado pela obrigatoriedade legal que envolve esta relação. Um fato que comprova esta afirmação é a avaliação das empresas 4,8/5 na variável “cumprimento de obrigações governamentais”, mesmo com a baixa avaliação na variável “participação em programas governamentais” (2,3/5), demonstrando que é praticamente uma unanimidade entre as empresas a importância do comprometimento com questões legais e tributárias. Esta avaliação geral das empresas demonstra o comportamento “acomodativo” destas, pela ótica do modelo de reatividade social, ou seja, a empresa somente busca se alinhar às exigências do governo e da opinião pública.

Logo em seguida na escala hierárquica, o grau de saliência ao *stakeholder* “meio ambiente” denota a preocupação das empresas familiares ao impacto de suas operações ao meio ambiente. Mesmo que nenhuma das empresas analisadas goze de certificação ambiental, as médias obtidas nas demais variáveis do quesito refletem o grau de maturidade das empresas em relação aos aspectos ambientais da responsabilidade socioambiental.

O grau de saliência das empresas em relação aos *stakeholders* “fornecedores” e “público interno” sinaliza que há pontos de melhorias que devem ser explorados em ambos os casos. Em relação aos fornecedores, as principais variáveis

que devem ser aprimoradas pelas empresas familiares são: parcerias na realização de projetos de responsabilidade social, bem como a realização de auditorias socioambientais em fornecedores. No que se refere ao *stakeholder* “público interno”, as empresas deixaram a desejar nos quesitos “clima organizacional” e na ausência da elaboração um código de ética formal.

Por último, o *stakeholder* no menor grau hierárquico de saliência com as empresas familiares foi a “comunidade”. A principal razão que justifica este resultado é o baixo envolvimento das empresas com programas de desenvolvimento da comunidade, restringindo suas ações a programas assistencialistas, como, por exemplo, campanhas de doações de alimentos, agasalhos, etc. Isso ocorre principalmente pelo baixo investimento de tempo e recursos financeiros que estas ações exigem.

O nível de envolvimento das empresas familiares com cada *stakeholder* representa a decisão, mesmo que inconsciente, dos gestores em priorizar alguns em detrimento de outros. O fato de o “governo” ser o *stakeholder* com maior nível de saliência (principalmente por conta do cumprimento de obrigações legais) e a “comunidade” o menor (pela falta de ações de desenvolvimento da mesma) deixa claro que as obrigações legais ainda sobressaem amplamente em relação às ações voluntárias. Este resultado compactua com a visão de Milton Friedman (1984), que afirma que a busca por lucratividade aliada ao cumprimento de obrigações legais já são suficientes para caracterização uma empresa como cumpridora de suas obrigações sociais e reitera que quaisquer outras ações de caráter sócio responsável podem prejudicar a competitividade das empresas.

Confrontando os resultados obtidos de “saliência de *stakeholders*” à teoria da reatividade, pode-se observar que a ação das empresas familiares do agronegócio, em nível macro, está intimamente relacionada com a ideia de que a esfera pública determina o comportamento social das empresas em suas relações secundárias. Por outro lado, no nível micro, fica claro o comportamento “acomodativo” das empresas, ao passo que suas ações pautam-se prioritariamente em um alinhamento as exigências do governo.

É evidente que a “responsabilidade legal”, outrora mencionada por Carroll (1979), sempre funcionará como norteadora de comportamentos interna e externamente às organizações. No



entanto, cabe a elas avaliar se esta responsabilidade deve ser excludente ou complementar à “responsabilidade discricionária”, e, desta forma, definir o equilíbrio do grau de “saliência de *stakeholder*”, rumo a uma gestão sócio responsável.

## 5 Considerações finais

O atual modelo de crescimento econômico que norteia a economia de mercado em quase todo o mundo tem proporcionado diversos benefícios, como a produção de bens e serviços e geração de empregos, entretanto cabe salientar que alguns malefícios também são oriundos deste modelo, tais como a miséria, a desigualdade social e a poluição do meio ambiente. Este fato culminou em diversos movimentos sociais buscando defender os interesses da sociedade e reivindicando a integração do tripé do desenvolvimento sustentável (econômico, social e ambiental) por parte das organizações no mundo todo e, neste sentido, surge o conceito de responsabilidade social. Mesmo que a demanda por ações de cunho sócio responsável seja evidente, não são todas as organizações que tem capacidade de colocá-las em prática e, quando o assunto são as empresas familiares, esta realidade é ainda mais distante. Com isso, este trabalho se propôs a fazer um mapeamento das ações de responsabilidade social articuladas por empresas familiares atuantes no agronegócio e, para consecução deste objetivo geral, foram elencados alguns objetivos específicos a serem discutidos a seguir.

O presente estudo deixou evidente que o principal motivador para que as empresas invistam em ações de cunho socioambiental é a obrigatoriedade legal em detrimento de ações sociais de caráter voluntário (evidenciado pelo índice de saliência de *stakeholders*), revelando uma atuação reativa e não proativa destas. Carroll (1979), ao discutir as responsabilidades inerentes às organizações, reforçava que aspectos econômicos e legais também são responsabilidades relevantes e que devem ser cumpridas, no entanto não devem ser excludentes às responsabilidades discricionárias, as quais a maioria das empresas analisadas, mostrou ignorar. Por outro lado, Friedman (1984), com uma visão neoliberal, reforça que a obrigatoriedade legal deve ser a única obrigação social da empresa, ao passo em que o

enfoque em ações e projetos sociais poderia culminar em perda de competitividade no mercado.

A opção por seguir uma linha de pensamento neoliberal ou social é exclusiva dos gestores, no entanto, é de fundamental importância que todos na organização, desde a presidência até o chão de fábrica, tenham consciência da relevância da responsabilidade social e das obrigações ambientais e saibam como geri-las da forma mais correta e transparente possível junto aos *stakeholders*.

## 6 Implicações e pesquisas adicionais

Pesquisas adicionais sobre este tópico devem focar as interligações entre RSE e aspectos ambientais com maior aprofundamento. É necessário buscar o desenvolvimento de um estudo holístico, para entender os vínculos entre os processos de cada eixo teórico e promover esforços com enfoque na organização. Além disso, seria importante estudar como os *stakeholders* poderiam estar mais envolvidos no processo de geração e seleção das categorias de análise. Eles podem exercer um papel importante como participantes ativos em diferentes fases do processo, auxiliando na coleta de dados, avaliação de desempenho e refinamento metodológico.

A avaliação qualitativa realizada nesta pesquisa permitiu traçar o perfil pragmático de alguns entraves da SER, em que a maioria deles ainda não foi respondida teoricamente na literatura. Portanto, a necessidade de novos estudos em RSE e aspectos ambientais, para efetivamente avaliar e relatar novos resultados de maneira progressiva, são cruciais para amadurecer proposições futuras sobre o tema. Há limitações associadas a esse tipo de avaliação qualitativa, e essas limitações devem ser consideradas no uso dos resultados obtidos e na obtenção das conclusões. No entanto, uma vez que uma nova lacuna teórica se revela, a visão particular do estudo é claramente assumida como uma visão específica de um tópico específico de pesquisa, onde algumas vertentes se diferem. No entanto isso não deve ser considerado uma restrição importante, e sim, uma abordagem complementar. Isso pode ajudar a promover um debate construtivo em torno dos possíveis caminhos da RSE nas empresas.

## Referências

- Aaker, D., Kumar, V., Day, G. (2004). *Pesquisa de Marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal, Briarcliff Manor*, 42 (5), 507–525.
- Alves, L. E. S. (2001). Governança e cidadania empresarial. *Revista de Administração de Empresas*, 4 (4), 78–86.
- Alves, G. J. S.; Raphaelli, N.; Fangueiro, R. (2006). Desenvolvimento sustentável na indústria têxtil: Estudo de propriedades e características de malhas produzidas com fibras biodegradáveis. In: Congresso Nacional De Técnicos Têxteis, 12.; Fenatêxtil, Recife. *Anais...* Recife: ABTT.
- Araújo, M. R. M. (2006). Exclusão social e responsabilidade social empresarial. *Psicologia em Estudo*, 11 (2), 417–426.
- Arrow, K. J., Dasgupta, P., Goulder, L. H., Mumford, K., Oleson, K. (2012). Sustainability and the measurement of wealth. *Environment and Development Economics*, 17 (3), 317–353.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2006). *Administração: Novo cenário competitivo*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Becker, H. S. The Epistemology of qualitative Research. (1996). In: Jessor, R., Colby, A.; Shweder, R. A. (Eds.). *Ethnography and Human Development*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bendixen, M., & Abratt, R. (2007). Corporate identity, ethics and reputation in supplier-buyer relationships. *Journal of Business Ethics*, 76 (1), 69–82.
- Boaventura, J. M. G. (2012). *Dominância de stakeholders em empresas brasileiras: Contribuições à teoria dos stakeholders*. 117 f. Tese (Livre Docência em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Borges, A. F., & Lescura, C. (2010). Aspectos metodológicos da pesquisa sobre empresas familiares no Brasil. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – EGEPE, 6., 2010, Recife. *Anais...* Recife: ANEGEPE.
- Borges, A. F., Lescura, C., Oliveira, J. L. (2012). O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: Análise da produção científica no período 1997-2009. *Organizações & Sociedade*, 19 (61), 315–332.
- Bueno, L. F., & Siggers, R. (2007). Rede de valor. In: CES/FGV-EAESP; AMCE Negócios Sustentáveis. *Fóruns empresariais: Sustentabilidade e responsabilidade corporativa*. São Paulo: AMCE, pp. 115–122.
- Carrigan, M. (1995). Positive and negative aspects of the societal marketing concept: Stakeholder conflicts for the tobacco industry. *Journal of Marketing Management*, 11 (5), 469–485.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497–505.
- Carvalho, L. C., & Veríssimo, P. (2018). Do empreendedorismo social à responsabilidade social corporativa: um estudo de caso. *Holos*, 34 (7), 59–76.
- Casillas, J. C., & Moreno-Menéndez, A. M. (2014). Speed of the Internationalization Process: The Role of Diversity and Depth in Experiential Learning. *Journal of International Business Studies*, 45 (1), 85–101.
- Chetty, S., & Agndal, H. (2008). Role of Inter-Organizational Networks and Interpersonal Networks in an Industrial District. *Regional Studies* 42 (2), 175–187.
- Coelho, M. F., & Gosling, M. (2012). Competitividade e responsabilidade social corporativa na hotelaria. In: XXXVI Encontro DA ANPAD, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: EnANPAD.
- Costa, R. (2002). *A contribuição da ciência contábil para a preservação do meio ambiente*. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação). Ciências Contábeis. UFSC, Santa Catarina.
- D'amário, E. Q., & Soranz, R. F. (2014). A aplicação do modelo de saliência de stakeholders em gestores de bancos de varejo. In: Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, São Paulo. *Anais...* São Paulo:

ENGEMA, 2014.

Desa, G. (2017). Resource mobilization in international social entrepreneurship: bricolage as a mechanism of institutional transformation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (4), 727-751.

Dias, R. (2012). *Responsabilidade social: Fundamentos e gestão*. São Paulo: Atlas.

Domingues, A. R., Lozano, R., Ceulemans, K., Ramos, T. B. (2017). Sustainability reporting in public sector organisations: Exploring the relation between the reporting process and organizational change management for sustainability. *Journal of Environmental Management*, 192, 292-301.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65–91.

Fernandez, P. M. S., Jaen, J. M. S., Ortiz, M. D. G. (2018). Non-financial information as a transparency tool. *Razon Historica – Revista Hispanoamericana de Historias de las ideas*, 40, 116-132.

Farinos, J. M. (2015). Environmental responsibility and corporate social responsibility. *VITRUVIO - International Journal of Architectural Technology and Sustainability*, 1, 87-91.

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.

Floriani, O. P., & Rodrigues, L. C. (2000). Sucessão empresarial: Processo sucessório em empresas familiares. In: Encontro De Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão De Pequenas Empresas – EGEPE, 1., 2000, Maringá. *Anais...* Maringá: ANEGEPE. pp. 299–312.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Gomes, D. V. (2006). Educação para o consumo ético e sustentável. *Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental*, 16, 18-31.

Gomes, K. N. M. (2004). Responsabilidade social nas empresas: uma nova postura empresarial: O caso CST. In: Instituto ETHOS. *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Editora Peirópolis. pp. 33–73.

Gomes, P. A., Santos, L. M. L., Gomes, J. V. (2005). Responsabilidade social: Análise das dimensões sistêmicas nas pequenas e grandes empresas. *Revista Capital Científico do Centro de Ciências Sociais Aplicadas*, 3 (1), 77–90.

Gonçalves, A., Desiderio, A., Gutierrez, G. L. (2006). A responsabilidade social das empresas. *ORG & DEMO*, 7 (1,2), 135–152.

González, M., Guzmán, A., Pablo, E., Trujillo, M. A. (2019). Is board turnover driven by performance in family firms? *Research in International Business and Finance*, 48, 169-186.

Handy, C. Para que serve uma empresa? (2005). In: Rodriguez, M. V. R. (Org.) *Ética e responsabilidade social nas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier. pp. 118–133.

Harrison, J. S., St John, C. H. (1996). Managing and partnering with external stakeholders. *Academy of Management Executive*, 10 (2), 46–60.

Instituto Ethos. (2013). *Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial*. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

Lee, P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10 (1), 53–73.

Lethbridge, E. (1997). Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista BNDES*, 4 (7), 1–18.

Lydenberg, S. D. (2005). *Corporations and the public interest: Guiding the invisible hand*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Macêdo, L. F. (2006). *Responsabilidade social: a atuação de uma organização pública junto aos seus fornecedores*. 147 f. Dissertação (Mestrado em Administração – Gestão Social do Trabalho) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentos, Universidade de Brasília, Brasília.

Machado, H. V. (2005). Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. *Psicologia em Estudo*, 10 (2), 317–323.

Manzini, E. J. (1991). A entrevista na pesquisa social. *Didática*, 26 e 27, 149–158.

Marins, J. (2002). *Elisão tributária e sua regulação*. São Paulo: Dialética.

- MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v.2, n.2, p.8-18, 2000.
- Medina, G., Santos, A. M. (2017). Curbing enthusiasm for Brazilian agribusiness: The use of actor-specific assessments to transform sustainable development on the ground. *Applied Geography*, 85, 101-112.
- Melo Neto, F. P., Froes, C. (1999). *Responsabilidade social e cidadania empresarial: A administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Ministério Da Agricultura. (2016). *Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário: Sobre o programa*. Retirado de: <http://www.mda.gov.br/sitemda/secretaria/saf-mais/sobre-o-programa>.
- Motta, S. L. S., & Rossi, G. B. (2001). A influência do fator ecológico na decisão de compra de bens de conveniência. *Revista de Administração Mackenzie*, 2 (2), 109–130.
- Müller, E. T., & Beuren, I. M. (2010). Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. *Gestão & Regionalidade*, 26 (76), 105–120.
- Oliveira, D. P. R. (1999). *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas.
- Passador, C. S. (2002). A responsabilidade social no Brasil: uma questão em andamento. In: Congresso internacional del clad sobre la reforma del estado y de la administración pública, 7., 2002, Lisboa, Portugal. *Anais...* Lisboa, Portugal, CLAD.
- Pereira, L., & Fendrich, L. J. (2009). Políticas e práticas de responsabilidade social corporativa em empresas do interior de Santa Catarina e do Paraná: Referenciais de sustentabilidade. In: XXXIII Encontro Da Anpad, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD.
- Pronatec - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego. (2015). *O que é o Jovem Aprendiz*. 2015. Retirado de: <http://www.pronatec2015.com/o-que-e-o-jovem-aprendiz/>.
- Richardson, R. (1999). *Pesquisa Social: Métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Samara, G., & Paul, K. (2018). Justice versus fairness in the family business workplace: A socioemotional wealth approach. *Business Ethics: a European Review*, 28 (2), p.175-184.
- Sanches, C. S. (2000). Gestão ambiental proativa. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 40 (1), 76–87.
- Serpa, D. A. F. (2006). *Efeitos da responsabilidade social corporativa na percepção do consumidor sobre preço e valor: Um estudo experimental*. 191 f. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Serpa, D. A. F., & Fourneau, L. F. (2007). Responsabilidade social corporativa: uma investigação sobre a percepção do consumidor. *Revista de Administração Contemporânea*, 11 (3), 83–103.
- SESI - Serviço Social da Indústria. (2014). “*Meu Novo Mundo*” está no ar. Retirado de: <http://www.sesisp.org.br/noticias/site-do-projeto-meu-novo-mundo-esta-no-ar>.
- Sousa, A. C. C. (2006). *Responsabilidade social e desenvolvimento sustentável: A incorporações do conceito à estratégia empresarial*. 203 f. Dissertação (Mestrando em Ciências em Planejamento Energético) – Coppe, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Souza, M. J. B., & Ferreira, E. (2010). Responsabilidade social em organizações turísticas. In: Philippi Jr., A., Ruschmann, D. M. (Eds.). *Gestão ambiental e sustentabilidade no turismo*. Barueri: Manole, pp. 755–773.
- Stoner, J., & Freeman, R. E. (1985). *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prince-Hall do Brasil.
- Teodósio, A. S. S., Barbieri, J. C., Csillag, J. M. (2006). Sustentabilidade e competitividade: Novas fronteiras a partir da gestão ambiental. *Revistas Gerenciais*, 5 (1), 37–49.
- Thurow, L. (1997). *O futuro do capitalismo: Como as forças econômicas moldam o mundo do amanhã*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Werner, R. (2004). *Família e negócios: Um caminho para o sucesso*. São Paulo: Manole.

Venkatraman, S., & Venkatraman, R. (2019). Communities of Practice Approach for Knowledge Management Systems. *Systems*, 6 (4), 36.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman Companhia.

Zaccariotto, C. C., Chiarinotti, F., Carvalho, L. S. (2015). Fases da Responsabilidade Social Corporativa (RSC): A Evolução do Conceito de RSC. *Caderno Profissional de Administração - UNIMEP*, 5 (2), 103-118.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda. In: *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. (Eds.) M. A. Hitt, R. D. Hisrich, M. Camp, and D. L. Sexton. Malden, MA: Blackwell, pp. 255– 288.

Zhou, L., Wu, W., Luo, X. (2007). Internationalization and the Performance of Born-Global SMEs: The Mediating Role of Social Networks. *Journal of International Business Studies* 38 (4), 673– 690.

## Eco Inovação e internacionalização: evidências na cafeicultura da Região do Cerrado Mineiro

Michele Morais Oliveira Pereira<sup>1</sup>, Luiz Guilherme Rodrigues Antunes<sup>2</sup>, Marília Bonzanini Bossle<sup>3</sup>, Cristina Lelis Leal Calegário<sup>4</sup>, Luiz Marcelo Antonialli<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Universidade Federal de Viçosa e Universidade Federal de Lavras - mixmorais@gmail.com

<sup>2</sup> Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - Campus Formiga - luguiantunes@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - IFRS - marilia.bossle@viamao.ifrs.edu.br

<sup>4</sup> Universidade Federal de Lavras - ccalegario@dae.ufla.br

<sup>5</sup> Universidade Federal de Lavras - lmantonialli@gmail.com

### PALAVRAS-CHAVE

Eco inovação,  
Internacionalização,  
Cafeicultura,  
Região do Cerrado Mineiro.

Recebido 13.11.2018  
Revisado 12.02.2019  
Aceito 13.03.2019

ISSN 1980-4431  
Double blind review



### RESUMO

Estudou-se, neste trabalho, a relação existente entre o desenvolvimento de atividades eco inovadoras e a internacionalização de empresas. As teorias de eco inovação e a de internacionalização embasaram esta pesquisa. Trata-se de uma abordagem qualitativa por meio de estudo de casos múltiplos. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de organizações cafeicultoras atuantes na Região do Cerrado Mineiro. Identificou-se que a eco inovação praticada na cafeicultura nesta região transcende os aspectos sociais e ambientais. Engloba inovações complementares como tecnologias voltadas ao processo de gestão das atividades cafeeiras, bem como a inovações tecnológicas. Identificou-se, neste contexto, assim como a literatura aponta, a regulação como *driver* da eco inovação e como um meio para melhor atendimento ao mercado externo, pois as motivações para adoção desta inovação estão ligadas à regulação, certificação e imagem das empresas perante seus clientes, que são internacionais. Propôs-se um *framework* sobre eco inovação e internacionalização onde foram sistematizadas as relações apontadas pela literatura e, complementado, conforme as evidências encontradas no contexto estudado empiricamente.

### KEYWORDS

Eco-innovation,  
Internationalization,  
Coffee Cultivation,  
Cerrado Mineiro Region.

### ABSTRACT

In this work, the relationship between the development of eco-innovative activities and the internationalization of companies was studied. The theories of eco-innovation and internationalization supported this research. This is a qualitative approach using a multiple case study. Data were collected through semi-structured interviews with managers of coffee cultivation organizations in the Cerrado Mineiro Region. It was identified that eco-innovation practiced in coffee cultivation in this region transcends social and environmental aspects. It encompasses complementary innovations as technologies focused on the management process of coffee activities, as well as technological innovations. It was identified, in this context, as the literature shows, regulation as driver of eco-innovation and as a means to better serve the external market, since the motivations for adopting this innovation are linked to the regulation, certification and image of the companies towards their customers, who are international. A framework about eco-innovation and internationalization was proposed in which the relationships showed in the literature were systematized and, complemented, according to the evidences found in the context empirically studied.

## 1 Introdução

A eco inovação (EI) consiste na criação de bens e serviços, processos, métodos de marketing, estruturas organizacionais e arranjos institucionais novos ou significativamente melhorados que, intencionalmente ou não, resultam em melhorias ambientais em comparação a outras alternativas (OECD, 2009). Segundo a União Europeia (2018), este tipo de inovação se relaciona a todas as formas de inovação, tecnológica ou não, que criam oportunidades de negócio e beneficiam o ambiente, evitando ou reduzindo o impacto ambiental ou otimizando a utilização dos recursos.

Há indicativos acerca da influência da internacionalização na EI em países em desenvolvimento ou de economias emergentes (Durán-Romero e Urraca-Ruiz, 2015), de que a atuação no comércio internacional favorece que as empresas nestes países aprendam sobre novas práticas de gestão ambiental (Sarkis, Gonzalez-Torre e Adenso-Diaz, 2010). Nesse sentido, diferentes pesquisadores apontaram sobre a necessidade de estudos empíricos acerca da relação entre a propensão de uma empresa a introduzir inovações ecológicas e sua internacionalização (Suarez-Perales et al., 2017; Chiarvesio, De Marchi e Di Maria, 2015; Cainelli, Mazzanti e Montresor et al., 2012).

Sob esta perspectiva, optou-se por estudar esta relação na cafeicultura, uma vez que ela se apresenta como um ramo de negócios representativo na economia brasileira. De acordo com a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil - CNA (2017) o café está entre os dez principais produtos exportados pelo Brasil. O país supre 32% do mercado mundial do grão *in natura* e, nos últimos anos, foi o maior produtor e exportador mundial de café, bem como o segundo maior consumidor do produto (Brasil, 2015). O estado de Minas Gerais é considerado o maior produtor dessa *commodity*, responsável por 54,3% da produção brasileira (Brasil, 2018).

No contexto da cafeicultura brasileira, para acesso a mercados mais exigentes como aqueles de países desenvolvidos, principalmente Alemanha, Estados Unidos e Itália (Conselho dos Exportadores de Café do Brasil, 2018) e que pagam mais pelo produto, é necessário, além de qualidade, que este seja certificado (Perosa et al., 2017). Assim, para a exportação, as certificações são muito importantes, pois buscam garantir e

comprovar o cumprimento de requisitos específicos na produção, transporte e comercialização do café (Perosa et al., 2017).

Justifica-se, portanto, a escolha da Região do Cerrado Mineiro (RCM), pois esta, além de obter relevância em volume de produção para Minas Gerais e para o País, é a primeira região produtora de café do Brasil a ter indicação de procedência, ou seja, a Denominação de Origem (Ortega, Jesus e Mouro, 2009). Quanto às certificações, cabe ressaltar que, na cafeicultura da RCM, além da certificação quanto à origem, estão presentes, dentre outras, a *UTZ Certified*, a *Rainforest Alliance Certified*, o *Fair Trade* (Comércio Justo), a certificação 4C e a certificação BSCA E AAA-NESPRESSO (Perosa, Jesus e Ortega, 2017). A UTZ e a *Rainforest Alliance* são certificações ambientais voltadas à agricultura sustentável e são as principais na cafeicultura da RCM (Federação dos Cafeicultores do Cerrado, 2018).

Outra justificativa é que a EI é fortemente influenciada pelo contexto econômico, social, político, cultural no qual ocorre e tem sido mais investigada em países desenvolvidos (Kemp e Oltra, 2011). A maioria dos trabalhos sobre EI foram realizados com empresas europeias e norte americanas (Díaz-García, González-Moreno e Sáez-Martínez, 2015).

Há pressupostos de que a internacionalização também tenha papel fundamental no desenvolvimento de EI, principalmente em países de economias emergentes (Guoyou et al., 2013; Jeppesen e Hansen, 2004). Ademais, o estudo contribui por pesquisar a EI no ramo da cafeicultura, pois a maioria das pesquisas sobre essa temática vem sendo realizados em empresas de manufatura ou de tecnologia.

Assim, estudar a EI em empresas do agronegócio é relevante, pois a ruralidade tem estreita relação com esta forma de inovação, devido aos impactos das mudanças climáticas e ambientais e pela visibilidade destas empresas para as comunidades locais (Martin, McNeill e Warren-Smith, 2013). Tal afirmativa é corroborada por Wagner e Llerena (2013) e Peiró-Signes et al. (2011), de que é necessário pesquisar a EI em empresas de outros ramos, pois os impactos ambientais ocasionados por cada ramo de atuação são diferentes.

A EI está atrelada à inovação tecnológica (Díaz-García et al., 2015; Horbach, 2008), que é considerada relevante, no caso da cafeicultura da

RCM, pois esta é mecanizada e, frequentemente, atuante em inovações tecnológicas (Ortega et al., 2009).

Do ponto de vista gerencial, o estudo se justifica por compreender melhor a relação entre EI e internacionalização na cafeicultura brasileira, de forma que possa incitar abordagens estratégicas (Díaz-García et al., 2015). Em outras palavras, a partir da melhor compreensão sobre como essa relação ocorre nas fazendas cafeeiras, pode-se pensar na aplicabilidade deste conhecimento para melhor gestão desta forma de inovação (Xavier et al., 2017). Por último, destaca-se a relevância social, visto que o esclarecimento desses aspectos permite que políticas públicas possam ser desenvolvidas quanto à internacionalização do café brasileiro no que se refere às práticas eco inovadoras e seu estímulo nos vários âmbitos governamentais.

Sendo assim, problematiza-se: qual a relação existente entre a EI na cafeicultura da RCM e a internacionalização? Objetivou-se, portanto, analisar a relação existente entre o desenvolvimento de atividades eco inovadoras na cafeicultura da RCM e as exigências do mercado externo. Especificamente, buscou-se: (i) identificar as práticas de eco inovação desenvolvidas pelos produtores da RCM e (ii) verificar se as práticas eco inovadoras são motivadas pelo atendimento do mercado externo.

Assim ao abordar essa relação, buscou-se compreender como esses aspectos têm se evidenciado na relevante atividade econômica da cafeicultura da RCM, considerando, principalmente, a EI como uma teoria em construção (Cainelli et al., 2012) e sob uma abordagem sistêmica (Kemp, 2010).

Neste sentido, a principal contribuição teórica deste trabalho consiste em identificar, a partir da literatura e dos dados empíricos obtidos, os *drivers* à EI e as vantagens advindas da adoção desta no contexto de internacionalização das empresas. Cabe ressaltar que, neste estudo, no que se refere à internacionalização, é considerada a atividade de exportação.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Eco inovação

A discussão sobre a inovação foi introduzida por Schumpeter no início do século XX como um importante conceito na explicação do

desenvolvimento econômico (Schumpeter, 1997) e, mesmo mantendo sua origem, teve seu conceito evoluído ao longo das últimas décadas adquirindo um escopo mais amplo (Santos, Fazon, Meroe, 2011; Muller Neto, 2005).

A EI é um tipo especial de inovação (Bossle et al. (2016) e, segundo Xavier et al. (2017) os termos eco inovação, inovação ambiental, inovação verde e inovação sustentável têm sido utilizados nos trabalhos científicos para identificar as inovações que contribuem para um ambiente sustentável por meio do desenvolvimento de melhorias ecológicas. Segundo De Marchi (2012) e Díaz-García et al. (2015) os quatro termos possuem o mesmo significado.

O termo eco inovação aparece pela primeira vez nos títulos dos trabalhos científicos em 2001, e, nos últimos anos, tem sido o mais utilizado nas publicações (Pereira, 2017). Contudo, o conceito de EI foi utilizado pela primeira vez no livro de Fussler e James (1996). Os autores a definiram como um conjunto de novos produtos, processos e serviços que oferecem ao cliente um alto valor percebido do negócio, reduzindo, ao mesmo tempo, de forma significativa, os impactos ambientais.

A EI pode ser definida, ainda, como a produção, assimilação ou exploração de um produto, processo de produção, serviço ou gestão ou método de negócio que é novo para a organização e que resulta em redução de riscos ou danos ambientais (Antonioli et al., 2013; Cainelli et al., 2012; De Marchi, 2012; Horbach, 2008; Rennings et al., 2006).

Segundo Carrillo-Hermosilla, Del Río e Könnölä (2010), a EI é, geralmente, uma ferramenta relevante para conduzir a empresa a uma trajetória de inovação mais ampla, tendo como principal fator a redução de seu impacto ambiental.

A EI é, ainda, uma área jovem de pesquisa, mas, tem estado cada vez mais presente nas preocupações recentes de acadêmicos, profissionais e decisores políticos (Bossle et al., 2016; Díaz-García et al., 2015). Além disso, é uma temática multi e transdisciplinar (Boons e Lüdeke-Freund, 2013).

### 2.2 Internacionalização

A globalização e os avanços nas tecnologias de comunicação e transporte têm favorecido o crescimento do comércio e dos



investimentos entre países (Cavusgil et al., 2010). Neste sentido, tem-se a internacionalização das empresas, que consiste no desempenho de atividades de comércio e de investimentos transfronteiriços (Cavusgil et al., 2010).

Segundo Dunning (1988), as empresas se internacionalizam em busca de recursos, mercados, ganhos de eficiência ou ativos estratégicos. Portanto, a expansão para além do mercado interno permite que elas busquem oportunidades de crescimento indisponíveis no mercado doméstico (Vermeulen e Barkema, 2002).

Para que uma empresa se internacionalize, é necessário que possua pelo menos uma vantagem competitiva que lhe permita superar custos adicionais das operações transfronteiriças e ser, então, competitiva em mercados estrangeiros (Dunning, 2000; Rugman, 1981). Assim, a internacionalização deve ser uma escolha estratégica e resulta da interação da empresa com os recursos e capacidades disponíveis (Peng, 2001).

Cabe ressaltar que parcerias ou alianças estratégicas com outras empresas, universidades, institutos de pesquisa ou de fomento ao empreendedorismo são relevantes ao processo de internacionalização das empresas (Autio, Sapienza e Arenius, 2005; Dib e Silva, 2010). As parcerias são ainda mais importantes devido às limitações de diversos recursos. Assim, parcerias no país de origem e também no país alvo são fundamentais para melhorar a competitividade e alcançar maiores níveis de inovação (Fernhaber, Gilbert e MCDougall, 2003).

Em países emergentes, por exemplo, o que, muitas vezes, explica o aumento do grau de internacionalização são as oportunidades e as redes de relacionamento a que as empresas pertencem (Andersson e Forsgren, 2000).

De forma geral, o processo de internacionalização de uma empresa se dá de duas formas: por meio de investimento direto no exterior (fusões, aquisições, implantações ou parcerias) ou por meio de comércio internacional (via exportações) (Mariotti et al., 2018).

Para Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização das empresas ocorre em estágios. No primeiro deles, a empresa exporta de forma irregular, atendendo a pedidos vindos do exterior. Já no segundo estágio, exporta regularmente e se utiliza de um agente no exterior que realiza as transações comerciais. No estágio

seguinte, há a abertura de um escritório de vendas próprio no país alvo. Na última etapa do processo tem-se o investimento em subsidiária própria para produção no exterior.

A internacionalização das empresas, de forma geral, resulta em melhor produtividade destas e renda *per capita* real no país de origem do investimento (Dias, Caputo e Marques, 2012).

### 2.3. Eco inovação e Internacionalização

A eco inovação beneficia meio ambiente e empresa (Hojnik et al., 2018; Rexhauser e Rammer, 2014). As razões para a sua adoção, por parte das empresas, podem resultar do desejo de construir ou melhorar sua reputação, obter redução de custos, responder às demandas do mercado, entrar em novos mercados, atuar de maneira ética ou correta ou, simplesmente, para cumprir requisitos regulatórios (Hojnik et al, 2018; Berrone et al., 2013).

Poucos estudos foram realizados, até o momento, relacionando EI e internacionalização (Suarez-Perales et al., 2017; Chiarvesio et al., 2015). Assim, o efeito da internacionalização sobre a proatividade ambiental das empresas foi pouco estudado (Suarez-Perales et al., 2017), contudo, alguns resultados de pesquisas podem ser elencados.

Nesse sentido, Bansal (2005), a partir de seu estudo em empresas canadenses, identificou que operações em mercados abertos, competitivos e internacionais promovem a inovação, a eficiência e a criação de riqueza, e que estes fatores são favoráveis ao desenvolvimento de aspectos ambientais. O estudo de Hojnik et al. (2018) com empresas eslovenas de diferentes setores de atuação evidenciou que a internacionalização, além de promover melhor desempenho econômico, também leva à adoção de EI. De Marchi (2012) também evidenciou relação positiva entre estratégia de internacionalização e EI. Na maioria das vezes, a internacionalização tendeu a impulsionar as empresas a adotarem comportamentos mais sustentáveis (Cainelli et al., 2012). Ademais, verificou-se também que a internacionalização também pode promover economias de custos a partir dos investimentos ambientais (Kang, 2013).

O estudo de Suarez-Perales et al. (2017) identificou que ações estratégicas voltadas à internacionalização são, geralmente,

acompanhadas de atitudes proativas em relação a questões ambientais. Isso sugere que as empresas configuram suas estratégias por meio de combinações consistentes de recursos e capacidades, com vínculo entre suas estratégias gerais e ambientais.

No estudo sobre as empresas eslovenas, a internacionalização também incentivou a inovação, como um todo, e forneceu inúmeras oportunidades de aprendizagem para as empresas desenvolverem conhecimentos e habilidades necessárias para introduzir produtos, processos e eco inovações (Hojnik et al., 2018). Estes autores ressaltam ainda que a EI exerceu um efeito positivo no desempenho ambiental, operacional e econômico das empresas e a internacionalização estava positivamente relacionada à adoção destas inovações.

Já o trabalho de Cainelli et al. (2012) não encontrou relação tão clara entre estes dois fatores. Contudo, destacaram que, em geral, grandes clientes organizacionais internacionais, principalmente de economias mais desenvolvidas, exercem pressões ambientais sobre as demais empresas e que as exportações contribuem, então, para a obtenção de novos conhecimentos. Isso acarreta em maiores interações com concorrentes, fornecedores e demais parceiros como universidades, centros de pesquisa, na adoção ou inovações de tecnologias verdes. Nesse sentido, tem-se a corroboração de Porter e Van der Linde (1995) de que as empresas atuantes em mercados globais aprendem mais, sobretudo com parceiros estrangeiros, com clientes e até mesmo com os concorrentes (Chiarvesio et al., 2015; Sarkis, Gonzalez-Torre e Adenso-Diaz, 2010; Sapienza, De Clercq e Sandberg, 2005).

Nesse sentido, Guoyou et al. (2013) identificaram que, principalmente, para países em desenvolvimento (no estudo em questão, a China), os clientes estrangeiros desempenham importante papel na adoção de estratégias de EI em processos e em produtos por parte das empresas. Assim, o comércio internacional favorece que as empresas localizadas em países em desenvolvimento possam aprender sobre novas práticas de gestão ambiental a partir da internacionalização de seus produtos (Sarkis, Gonzalez-Torre e Adenso-Diaz, 2010).

Evidências empíricas, portanto, têm demonstrado que a internacionalização proporciona às empresas maior conhecimento acerca das melhores práticas ambientais, de EI e de melhor performance financeira (Hojnik, et al.,

2018; Bermúdez-Edo, Hurtado-Torres e Ortiz-de-Mandojana, 2017; Rexhauser e Rammer, 2014; Gulati, Nohria e Zaheer, 2000; Vogel, 2000). As exportações, por exemplo, tendem a gerar *spillovers* de conhecimento para as empresas domésticas, especialmente no que se refere à adoção de práticas mais “verdes” e de melhor desempenho ambiental. Assim, ao interagirem com clientes, concorrentes e parceiros internacionais, as empresas acabam aprendendo com estes agentes, além de serem pressionadas a agirem sustentavelmente e de se manterem competitivas (Perkins e Neumayer, 2008).

Além disso, as empresas, ao se internacionalizarem, aprendem a cumprir os regulamentos ambientais nos mercados estrangeiros em que atuam (Cainelli et al., 2012). Assim, a aquisição de conhecimento por meio da exportação, por exemplo, melhora a capacidade de inovação das empresas (Shearmur, Doloreux e Laperriere, 2015).

Por outro lado, o estudo de Ratten (2018), sobre o papel da EI na competitividade de vinícolas australianas, identificou que estas empresas, ao atuarem de forma eco inovadora, melhoraram seu desempenho no mercado internacional. Assim, pode-se pressupor que ambas, internacionalização e EI, permitem às empresas melhor desempenho ambiental, operacional, econômico e maior aprendizado, abrindo novas oportunidades de negócios e favorecendo seu crescimento (Hojnik, et al., 2018).

O estudo de Hojnik, et al., (2018), com pequenas e médias empresas eslovenas identificou que, dentre as empresas pesquisadas, as maiores e as que possuíam certificações eram mais eco inovadoras que as demais. Ou seja, os autores evidenciaram que o tamanho das empresas influencia na propensão destas à EI (De Marchi e Grandinetti, 2012) e que as certificações impulsionam melhorias tecnológicas e ambientais (Leenders e Chandra, 2013; Rennings, 2000).

Face ao exposto, pressupõe-se que as organizações têm buscado inovações ecológicas para atuarem internacionalmente, de forma a atenderem às exigências dos mercados estrangeiros (tanto em termos regulatórios quanto às certificações demandadas) e a alcançarem vantagem competitiva. Ou seja, conforme a literatura tem mostrado, o interesse das empresas pela internacionalização tem as impulsionado a adotarem comportamento mais ecológico e tem

proporcionado a elas maior conhecimento acerca das melhores práticas ambientais e de melhor desempenho operacional e financeiro.

Assim, a partir das evidências na literatura, elaborou-se o seguinte *framework* (Figura 1) que ilustra os pressupostos para esta pesquisa.

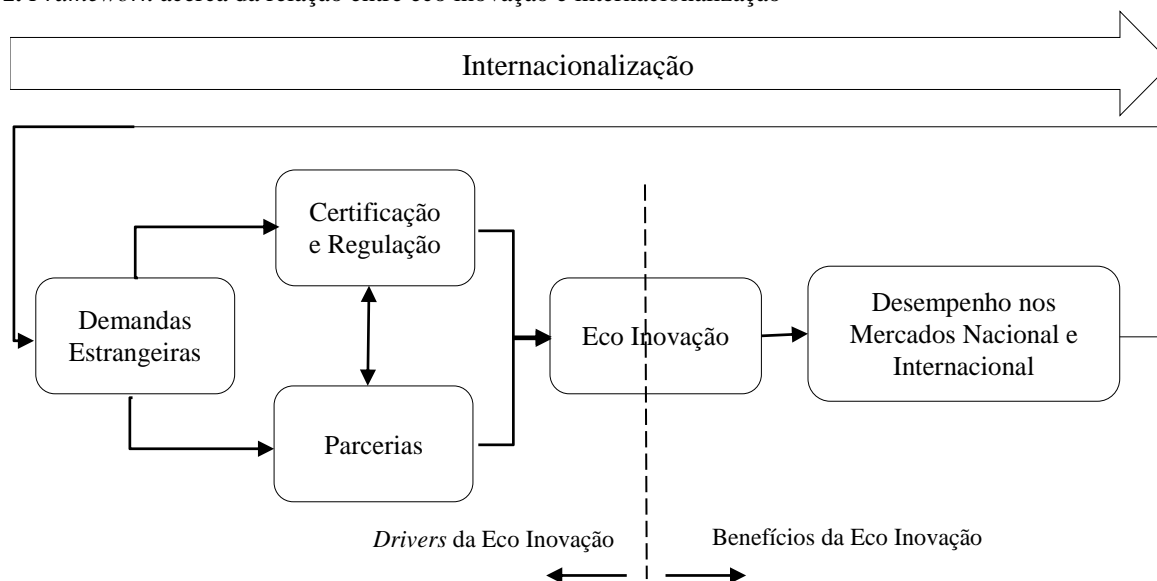
Acredita-se que, à medida que as organizações buscam atender às demandas de mercados estrangeiros ou entrar nestes novos mercados, elas precisam atender às certificações e regulamentações, bem como fazer parcerias. Nesse sentido, entende-se que, para a exportação a países desenvolvidos, o atendimento às certificações e regulamentações internas (do país de origem) e externas (país alvo) são elementos fundamentais para a aceitação do produto no mercado pretendido.

Quanto às parcerias, estas ocorrem, geralmente, quando clientes, exportadoras, distribuidores e demais instituições exigem das empresas oriundas de países em desenvolvimento práticas mais verdes. Estas empresas, muitas vezes, para adquirirem conhecimento neste sentido e atuarem de forma eco inovadora, necessitam de

normatizações (certificação e regulamentação) quantos as parcerias, atuam como *drivers* à EI no contexto da busca e atuação das empresas no mercado internacional. Ou seja, estes fatores impulsionam a adoção de EI e esta possibilita melhor atuação nos mercados nacional e internacional. A atuação nestes mercados proporciona *feedback* e retroalimentação do sistema, pois, a partir desta experiência, as empresas passam a conhecer melhor e a buscarem atender às exigências destes mercados, a regulação e às exigências para certificações.

Assim, conforme evidências na literatura, a atuação eco inovadora das empresas resulta em melhor desempenho tanto no mercado nacional quanto no internacional. Este melhor desempenho no mercado internacional permite às empresas maior conhecimento acerca das demandas estrangeiras e as orienta na atuação nestes mercados, na busca de outros mercados, na atuação com vistas à redução de custos, à obtenção de melhor reputação, dentre outros.

**Figura 1.** *Framework* acerca da relação entre eco inovação e internacionalização



Fonte: Elaborado pelos autores.

parcerias com fornecedores, órgãos de pesquisa e universidades. Estas parcerias, segundo a literatura, se dão por meio de pesquisas conjuntas e de troca de informações para desenvolvimento de tecnologias, processos e/ou produtos eco inovadores. Mas, cabe ressaltar que as parcerias não serão abordadas neste trabalho.

Pressupõe-se, portanto, que, tanto as

### 3. Procedimentos Metodológicos

Esta é uma pesquisa de abordagem qualitativa (Gil, 2008). Possui caráter exploratório-descritivo, pois a pesquisa exploratória busca evidenciar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de um fenômeno (Gil, 2008) e a pesquisa descritiva busca descobrir

como um fenômeno ocorre, sua relação e sua conexão com outros, sua natureza e suas características (Rampazzo, 2002).

Como método de procedimento aplicou-se o estudo de casos múltiplos, que conforme Yin (2005) e Branski, Franco e Lima Junior (2010) pode ser entendido como um estudo que investiga um fenômeno atual dentro de um contexto da realidade e pode ser considerado como mais convincente e robusto do que um estudo de caso único, por permitir análise individual e comparativa entre os casos.

Como campo empírico deste estudo, investigou-se a região produtora de café denominada Região do Cerrado Mineiro, visto que é considerada importante em termos de volume de produção para Minas Gerais (Ortega et al., 2009). A produção de café nesta região é também uma das experiências mais bem exitosas de arranjo produtivo territorial rural do Brasil (Ortega e Jesus, 2011). Segundo a Federação dos Cafeicultores do Cerrado - FECACER (2018), na Região do Cerrado Mineiro, a produção de café representa 12,7% do total produzido no País e 25,4% da produção mineira. A região abrange 55 municípios, situados nas regiões do Alto Paranaíba, Triângulo Mineiro e Noroeste de Minas, com área de produção de aproximadamente 200 mil hectares e, destes, 102 mil são áreas certificadas (Federação dos Cafeicultores do Cerrado, 2018).

A cafeicultura nesta região foi incentivada por políticas públicas e, até os anos 1970, a produção de café ali se destinava, basicamente, ao consumo próprio. Mas, com a ampliação da área plantada, o uso de tecnologias modernas, a elevada produção e produtividade, o café passou a ser destinado, fundamentalmente, para a exportação (Ortega e Jesus, 2012). Segundo o relatório do Conselho dos Exportadores de Café do Brasil (CECAFÉ), em fevereiro de 2018, a Alemanha e os EUA continuaram como os principais consumidores do café brasileiro, com 18,5% e 17,2% do total exportado, respectivamente. A Itália é o terceiro colocado, com 11,2% do valor exportado.

Como técnica de coleta de dados, buscou-se o levantamento de dados primários pela aplicação de entrevistas semiestruturadas. Para isso desenvolveu-se um roteiro de entrevista composto por 15 questões, divididas em duas partes. Na primeira, buscou-se identificar se as organizações têm buscado inovar ecologicamente e quais têm

sido estas EI. Assim, perguntou-se, inicialmente, baseando-se no trabalho de Pinget, Boquet e Mothe (2015), se as organizações, nos últimos três anos, introduziram novidades ou melhorias significativas em seus processos produtivos ou ainda nos próprios produtos e se essas inovações acarretaram em quaisquer benefícios ambientais para a empresa ou para clientes. Perguntou-se, também, sobre quais foram estas inovações. Na segunda parte do roteiro, buscou-se melhor compreensão acerca da relação entre EI e internacionalização no contexto da cafeicultura da RCM, considerando-se a evidência encontrada na literatura de que a internacionalização impulsiona a adoção de comportamentos mais sustentáveis por parte das empresas (Hojnik et al., 2018; Cainelli et al., 2012). Assim, perguntou-se acerca dos motivos pelos quais tais inovações foram realizadas, se havia alguma exigência do mercado internacional quanto às ações verdes e se os participantes percebiam relação entre a internacionalização e as inovações anteriormente mencionadas.

Quanto aos participantes, estes atuavam como gestores das organizações produtoras de café da Região do Cerrado Mineiro (RCM). Para acesso a eles, aplicou-se a técnica “bola de neve” que, conforme Vinuto (2014), se constitui uma forma útil de se acessar grupos difíceis de serem acessados, sobretudo, pelos conhecimentos específicos que tais sujeitos possuem. Assim, para operacionalização dessa técnica, convidou-se para participar da pesquisa, um produtor de café já conhecido pelos pesquisadores e que se classifica como médio produtor. Este participante foi indicando outros participantes que indicaram outros e assim por diante.

Cabe ressaltar, que os entrevistados atuam em médias e grandes organizações produtoras de café. A escolha de médios e grandes produtores de café da RCM se deve ao fato de que há evidências que o tamanho da empresa influencia quanto à adoção de EI (Hojnik et al., 2018; Antonioli, Mancinelli e Mazzanti, 2013; De Marchi, 2012).

Para classificação quanto ao tamanho, considerou-se os hectares plantados com a cultura. Este é o critério adotado pela Federação dos Cafeicultores do Cerrado, baseado na classificação de imóveis rurais e na legislação quanto ao Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural - ITR (Brasil, 2018). Assim, participaram da pesquisa produtores que tinham pelo menos quatro módulos (cada módulo, na RCM, equivale a 40 hectares), ou seja,

160 hectares de área de plantação de café. Pois quatro módulos, segundo o ITR, é o tamanho mínimo para uma propriedade rural ser classificada como de médio porte. Lembrando que médio e grande porte, neste caso, foram os tamanhos foco das propriedades para seleção dos participantes. Assim, dentre os indicados pelos próprios entrevistados, participaram proprietários das fazendas e gestores que tiverem disponibilidade e interesse a partir do contato dos pesquisadores.

Para determinar o número de participantes, utilizou-se o critério do ponto de saturação (Thiry-Cherques, 2009). Assim, foram realizadas dez entrevistas. O Quadro 01 apresenta a caracterização dos participantes. Cabe ressaltar que seus nomes não foram divulgados, utilizando-se os códigos E1 a E10 para nomeá-los.

As entrevistas foram realizadas presencialmente ou por telefone, conforme a disponibilidade dos participantes. Estas foram realizadas durante os meses de junho a agosto de

procedeu-se três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Na primeira etapa realizou-se a preparação e organização do material, leitura e codificação. Posteriormente, na etapa de exploração, foram localizados os trechos das narrativas mais pertinentes. Optou-se pela grade de análise aberta, em que as categorias de análise surgiram no decorrer da pesquisa (*a posteriori*).

Assim, as categorias de análise emergentes nas entrevistas foram agrupadas em dois grupos: (i) **atividades eco inovadoras**, de acordo com os conceitos da OECD (2009) e da União Europeia (2018), sendo estas melhorias ambientais e sociais; processos de gestão; inovação tecnológica que também resulta em benefícios ambientais e (ii) **eco inovação e internacionalização**, considerando-se alguns dos aspectos evidenciados por Hojnik et al. (2018) e Cainelli et al. (2012) como motivações para a EI; normatização para atendimento ao mercado externo; relação entre EI e

**Quadro 1.** Caracterização dos participantes

Participante	Idade	Formação	Município	Produção	Função na Empresa
E1	38	Agronomia	Carmo do Paranaíba	Média	Proprietário e Gestor
E2	56	Agronomia	Monte Carmelo	Grande	Proprietário e Gestor
E3	60	Engenharia Mecânica	Carmo do Paranaíba e Serra do Salitre	Grande	Proprietário e Gestor
E4	53	Economia	Tiros	Média	Proprietário e Gestor
E5	42	Agronomia	Rio Paranaíba	Grande	Gerente
E6	52	Agronomia	Rio Paranaíba	Grande	Proprietário e Gestor
E7	64	Engenharia Civil	Rio Paranaíba	Grande	Proprietário e Gestor
E8	45	Agronomia	Carmo do Paranaíba	Grande	Proprietário e Gestor
E9	48	Administração	Carmo do Paranaíba e João Pinheiro	Grande	Proprietário e Gestor
E10	44	Publicidade	Patrocínio	Grande	Diretor de sustentabilidade

Fonte: Elaborado pelos autores.

2018 e foram gravadas, com a permissão dos participantes. Os depoimentos foram transcritos, exatamente conforme as narrativas. O tempo médio de duração das entrevistas foi de 35 minutos, totalizando 6,6 horas de gravação no total.

Como técnica de análise, utilizou-se da análise de conteúdo temática segundo Bardin (2016). A análise temática, ou por categorias, consiste em operações de 'quebra' do texto em unidades (categorias), segundo seus reagrupamentos analógicos (Bardin, 2016). Assim,

internacionalização. A interpretação foi realizada com embasamento nos materiais empíricos e referenciais teóricos, para estabelecer relações, verificar contradições, compreender fenômenos, conforme a próxima sessão.

#### 4 Resultados e Discussões

Os resultados são aqui apresentados e discutidos divididos em duas partes: desenvolvimento de atividades eco inovadoras e relação entre eco inovação e internacionalização.

#### 4.1. Desenvolvimento de atividades eco inovadoras

Para se evidenciar a relação entre as EI e a internacionalização, fez-se necessário compreender, inicialmente, as práticas eco inovadoras desenvolvidas pelos produtores rurais. Tais práticas se relacionam à internacionalização, pois refletem as exigências dos clientes internacionais (Cainelli et al., 2012).

As atividades eco inovadoras foram divididas aqui em três subcategorias de acordo com o enfoque específico da EI praticada e com algumas dentre as categorias propostas pela OECD (2009) em seu conceito de eco inovação, (i) a criação de bens e serviços que resultam em melhorias ambientais em comparação a outras alternativas, então denominou-se a categoria como **melhorias ambientais e sociais** e (ii) **inovações em processos de gestão** que também trazem estes resultados e, de acordo com o conceito da União Europeia (2018): (iii) **inovação tecnológica** que também resulta em benefícios ambientais .

##### 4.1.1. Melhorias ambientais e sociais

Estes dados se referem às melhorias ambientais em comparação a outras alternativas (OECD, 2009). Nas narrativas dos produtores apareceram aspectos acerca do melhor uso de água e energia, de conservação da flora e de redução ou melhor destinação de resíduos.

No que se refere ao uso de água, as práticas estão associadas a atividades de reutilização desta, bem como de sua captação. Tais aspectos se evidenciam nos trechos a seguir:

*“[...]Então, com as mudanças que nós fizemos, a água de lavagem da ordenha, que antes a gente descartava, hoje a gente consegue reaproveitar em 100% e usa na adubação do café (...)” [E1].*

*“[...] quando lava o café, a água vai para os tanques e depois volta pra irrigação de café; quer dizer, não vai nada pra curso d’ água mesmo. Contaminação zero” [E6].*

*“[...] um processo de lavagem com economia de água e na reutilização do chorume que sai do café. Hoje não é mais jogado na natureza. Ele não tem mais resíduo nenhum, totalmente absorvido na fazenda [E4].*

Conforme apontado nestes trechos, o melhor uso da água tem trazido benefícios ao próprio negócio. E7 aponta, também, a utilização da energia solar. Além disso, relataram inovações

voltadas ao reflorestamento, à manutenção de viveiros com mudas nativas e à preservação de matas. Tais aspectos se evidenciam no seguinte trecho:

*“[...] não só há três anos atrás, mas, já bem antes, já começamos a fazer recomposição das matas ciliares, recomposição também de vegetação nas próprias reservas legais. A manutenção das reservas legais para que não peguem fogo, para que elas sejam preservadas e aumente o número da fauna, tanto da flora como da fauna. Nós estamos fazendo um viveiro agora em Monte Carmelo, da cooperativa, que são 200 mil mudas nativas pra melhoria também nesse sentido de todos os cafeicultores da nossa cooperativa, para que eles possam restaurar as matas ciliares e recompor alguma área degradada com vegetação nativa (...)” [E2].*

Quanto aos resíduos provenientes da atividade, os produtores destacaram as práticas de compostagem.

*“Então, nos últimos três anos a gente tem um trabalho grande sobre compostagem, uma pesquisa grande sobre compostagem, pra entender qual é o melhor tipo de compostagem pra aquilo que o solo do Cerrado precisa (...)” [E10].*

*“A gente usa o resto de casca de café e tudo que é resíduo volta pra lavoura, mas a gente não faz o composto orgânico. Volta palha, volta o abacate que não dá padrão pra sair, a gente joga no meio do café, depois passa a trincha e tritura. Aproveita tudo ali (...)” [E6].*

Estas melhorias trazem benefícios não apenas quanto ao menor impacto ambiental, mas também na redução de custos com adubos ou fertilizantes e melhor produtividade da lavoura: *“você ganha protegendo o meio ambiente e em nutrição da lavoura. Aproveita os resíduos que você, normalmente, jogaria fora. Dando retorno pra lavoura e, conseqüentemente, diminuindo a adubação química” [E3].*

Assim, pôde-se verificar que os mesmos desenvolvem ações voltadas pra a inovação ambiental em produtos e processos. Isso vem de encontro aos conceitos de EI da OECD (2009) e da União Europeia (2018) e também de identificação de empresas eco inovadoras de Pinget, Boquet e Mothe (2015). Estes autores identificavam estas empresas perguntando se as organizações, nos

últimos três anos, introduziram melhorias significativas em seus processos produtivos ou ainda nos próprios produtos e se essas inovações acarretaram em quaisquer benefícios ambientais para a empresa ou para clientes.

Quanto aos aspectos sociais, mencionaram projetos nas escolas, onde incentivam as crianças a gostarem da vida no campo, a reconhecerem a importância do trabalho de seus pais na área rural e também do cuidado e da valorização da natureza.

*“Projeto social, nós temos escola no campo, que é uma parceria com a Syngenta. [...] Esse é um projeto onde a gente valoriza as questões ambientais que faz com que a criança que estuda na escola, no campo, tenha orgulho de morar no campo e mostrar o quanto é importante a pessoa que mora no campo para com a cidade; ensinando a ela reciclagem de lixo, ensinando que o pai dela no campo tem que usar EPI [Equipamento de Proteção Individual]. Ensinando várias coisas que melhoram a vida deles e que elas passam ter orgulho de morar no campo. Essa escola no campo é um currículo escolar registrado pela Abring” [E2].*

As organizações realizam também projetos de formação de professores, como abordado por E10, no qual treinamentos são ofertados aos docentes. Além do auxílio educacional, os mesmos abordam atividades focadas no apoio às comunidades locais, conforme reportado por um dos entrevistados:

*“A gente ajuda muito ali a região. Toda compra a gente dá preferência pra comprar na região. Se tiver preço igual, a gente compra na região de São Gotardo, Patos de Minas, aí na região próxima. E a gente ajuda APAE, ajuda asilo, (...). Arruma as estradas rurais (...)” [E6].*

Assim, evidenciou-se que os produtores cafeeiros também têm atuado com enfoque social, o que é uma das características da EI e confirma que a ruralidade tem estreita relação com a EI, devido aos impactos das mudanças climáticas e ambientais e pela visibilidade destas empresas para as comunidades locais (Martin, McNeill e Warren-Smith, 2013).

Para melhor visualização dos dados, o Quadro 2 apresenta, de forma resumida, os resultados referentes às atividades eco inovadoras praticadas pelas empresas referentes às melhorias

ambientais e sociais.

**Quadro 2.** Atividades eco inovadoras com melhorias ambientais e sociais

Práticas eco inovadoras	
Ambientais	Melhor uso e reutilização da água e mudanças na forma de sua captação; Utilização de energia solar; Reflorestamento e preservação de matas; Manutenção de viveiros com mudas nativas; Prática de compostagem.
Sociais	Projetos nas escolas com as crianças; Formação de professores.

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.1.2. Inovação em processos de gestão

Quanto às inovações nos processos de gestão, têm-se aquelas que contribuem para o melhor gerenciamento das propriedades produtoras de café. Foram evidenciadas atividades relacionadas à rastreabilidade, inclusão digital, ferramentas de gestão e às certificações.

Sobre a rastreabilidade, os produtores argumentam que ela é utilizada com enfoque no consumidor do café que, na maioria dos casos, é internacional e exigente. Desse modo, os produtores argumentam que a rastreabilidade está associada à certificação e à informação aos clientes sobre seus produtos, conforme relata E5:

*“(...) Primeira coisa tem que ter o selo, tem que ter certificados. Se não for certificado, o mercado internacional, normalmente, não aceita o produto. E umas das exigências é que toda a rastreabilidade do produto tem que ‘tá’ tudo dentro do programa, onde o comprador tem acesso a todo o processo de produção dentro da rastreabilidade, desde o plantio do café até a comercialização do produto final” [E5].*

Outro aspecto apresentado foi a inclusão digital no campo, que segundo E2 tem a finalidade de auxiliar os produtores na gestão das fazendas de café. O mesmo apresenta:

*“(...) Então, agora, nós estamos instalando também a inclusão digital no campo, estamos com plataformas em experimentação pra ver quais são as melhores, fazendo seminários e ensinando os produtores a como usar essas metodologias digitais pra melhorar a vida deles, na gestão e em todos os sentidos no campo” [E2].*

Tem-se, também, a utilização de ferramentas de gestão que possibilitam a inovação em processos com ganhos ambientais e econômicos, conforme aponta E1:

*“E, assim, em 2015 nós fizemos uma avaliação da nossa sustentabilidade de acordo com o método Hise (...) então isso aí foi o maior ganho ambiental que nós tivemos nos últimos três anos, além de ter um radar que nos indica onde nós temos que melhorar” [E1].*

Os participantes reconhecem que o atendimento à legislação e às certificações trouxeram melhorias, além das questões ecologicamente inovadoras, também à gestão, à aprendizagem organizacional e da mão de obra e à melhor organização da fazenda e dos processos.

*“[...] nos ajuda na gestão e, querendo ou não, eles te trazem resultados sociais e ambientais. Então, né, melhoria da mão de obra” [E1].*

*“É muito importante a certificação. Primeiro, que a lei brasileira é a mais rigorosa do mundo, tanto ambiental como social, e a certificação ela traz um benefício que melhora a gestão do produtor na propriedade. Ele consegue medir todas as ações que ele faz e consegue cada vez mais uma melhoria contínua, vamos dizer. Então, e isso faz com que a região nossa realmente possa falar que nós produzimos um café sustentável, que ele é ético, é de qualidade e tem total rastreabilidade” [E2].*

*“É uma coisa impressionante como essa parte ambiental “lá” muito organizada lá. Mas começou com a certificação lá há 11 anos atrás, agora é constante. Os próprios colaboradores nossos já sabem da importância dessa parte ambiental” [E6].*

Conforme discutido, percebe-se que a EI transcende os aspectos sociais e ambientais. Engloba inovações complementares como tecnologias voltadas ao processo de gestão das atividades cafeeiras, bem como às inovações tecnológicas que podem ser utilizadas no campo, conforme o próximo tópico apresenta.

Isso corrobora com a afirmação de que a EI está estreitamente relacionada aos conceitos de eco eficiência e eco indústria (União Europeia, 2018). Segundo a União Europeia (2018), este tipo de inovação se relaciona a todas as formas de inovação, tecnológica ou não, que criam

oportunidades de negócio e beneficiam o ambiente, evitando ou reduzindo o impacto ambiental ou otimizando a utilização dos recursos. Hojnik et al., (2018) também evidenciaram que a EI exerceu um efeito positivo no desempenho das empresas.

O Quadro 3 apresenta, de forma resumida, as atividades eco inovadoras praticadas pelas empresas as melhorias resultantes no que tange à gestão empresarial.

**Quadro 3.** Atividades eco inovadoras e resultados para a gestão empresarial

Práticas	Resultados
Atendimento à legislação brasileira;	Certificações; Aprendizagem
Rastreabilidade e organização e da mão de informação aos clientes obra;	
sobre os produtos;	Melhor organização da
Inclusão digital no campo.	fazenda e dos processos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.1.3. Inovação tecnológica na cafeicultura

Quanto às inovações tecnológicas na cafeicultura e sua relação com a EI, identificaram-se aspectos de automação na secagem do café, agricultura de precisão, pesquisa e desenvolvimento do café e do campo experimental.

Sobre a automatização de secagem do café, o produtor E2 falou acerca das contribuições da mecanização aos processos, que trouxeram diminuição de 30% de consumo de lenha, além de melhorar a qualidade do café. No que se refere à agricultura de precisão, o mesmo produtor salienta que tal técnica tem sido utilizada há vários anos na sua produção e que ganhos têm sido obtidos a partir de seu uso. E2 também argumenta que pesquisas têm sido desenvolvidas em parceria com a Fundação de Desenvolvimento do Cerrado Mineiro, com 27 experimentos em mais de 17 municípios acarretando em 12 novas variedades de café. Nesse mesmo sentido, E1 aborda sobre a utilização de campos experimentais em sua propriedade na busca de variedades de café.

Estas afirmações confirmam que a EI está atrelada à inovação tecnológica (Díaz-García et al., 2015; Horbach, 2008) e que esta é relevante na cafeicultura da RCM por ser esta mecanizada e, frequentemente, atuante em inovações tecnológicas (Ortega et al., 2009).

No Quadro 4 estão dispostas, sucintamente, as atividades eco inovadoras praticadas pelas empresas a partir da inovação tecnológica.



**Quadro 4.** Atividades eco inovadoras a partir da inovação tecnológica

Práticas eco inovadoras a partir da inovação tecnológica
Automação da secagem do café;
Agricultura de precisão;
Pesquisa e desenvolvimento do café e do campo experimental.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 4.2. Eco inovação e internacionalização

As categorias de análise apresentadas nesta parte se baseiam nos aspectos evidenciados por Hojnik et al. (2018) e Cainelli et al. (2012) sobre EI e internacionalização. Assim, os resultados estão divididos em três categorias: **motivações para a eco inovação, normatização para atendimento ao mercado externo e relação entre eco inovação e internacionalização.**

Acerca das **motivações para a eco inovação**, os participantes apontaram razões como sobrevivência, indicação de procedência, imagem da cafeicultura perante os consumidores, conscientização socioambiental e ganhos para o negócio, sendo esse último um forte incentivo, conforme evidenciado no trecho a seguir:

*“Mais valor ao café e mais confiança por parte dos compradores e parceiros. Se a gente for pensar quais foram os motivos que nos levaram a efetuar essas inovações foi questão, principalmente, de sobrevivência. O primeiro passo foi a certificação. Primeiro passo a certificação, depois nós tivemos esse diagnóstico, que aí te dá um norte, te fala você tem que melhorar [E1].*

*“[...] se produzimos sem prejudicar o meio ambiente, isso vai nos refletir lá na frente. Na hora da comercialização a gente tem um ágio em cima desse produto e esse ágio que nós temos, que é um benefício, nos incentiva a cuidar melhor ainda do nosso meio ambiente. Então uma coisa acaba refletindo a outra” [E5].*

Os participantes mencionaram também a legislação e a certificação como motivações para a adoção de EI. Afirmaram que as leis brasileiras referentes à cafeicultura são rígidas e que, ao atenderem à legislação, conseguem obter as certificações, pois as exigências destas são coerentes com as leis: *as inovações são decorrentes de adequações que a lei, praticamente, te obriga a fazer (E3).*

*[...] essas inovações estão de acordo com o*

*que você realmente tem que fazer pra cumprir a legislação ambiental e social. [...] você não está nada mais do que se adequando às leis ambientais e sociais do Brasil, que hoje são as mais rígidas do mundo. Então, principalmente, na cafeicultura, quando você fala em sustentabilidade ambiental e social, adequação a protocolos de UTZ e Rainforest, você não está nada mais do que fazendo adequações às leis ambientais brasileiras que são bastante rígidas (E3).*

Pode-se inferir, portanto, que a adoção da EI, por parte destas empresas, resulta do desejo destas de construir ou melhorarem sua reputação, responderem às demandas do mercado, entrarem em novos mercados, atuarem de maneira ética ou correta ou para cumprirem requisitos regulatórios (Hojnik et al., 2018; Berrone et al., 2013).

Cabe mencionar que apenas três dentre os produtores realizam a exportação direta. Ou seja, desenvolvem todas as atividades de exportação, enquanto, os demais necessitam de parcerias com exportadores ou via cooperativas para levar a *commodity* ao mercado externo.

O Quadro 5 apresenta, sucintamente, as motivações das empresas para a adoção de práticas eco inovadoras.

**Quadro 5.** Motivação para adoção de EI

Motivações
Sobrevivência da empresa;
Indicação de procedência;
Imagem da cafeicultura e do café da RCM perante os consumidores;
Conscientização socioambiental;
Aumento na competitividade;
Atendimento à legislação brasileira;
Certificações;
Atender às exigências do mercado.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Todos os participantes associaram as EI às exigências do mercado internacional. Inclusive, no que tange à **normatização para atendimento ao mercado externo**. Ficou claro, nas respostas, que o atendimento à legislação brasileira e às certificações tem sido um meio de conseguirem vender seu produto neste mercado e a um maior preço. *E quando você tem isso você consegue acessar mercados mais exigentes e, com isso, você tem um valor agregado no seu café [...] tem confiança e continuidade das vendas, vendas futuras [E2].* Assim, a normatização fica evidente

como um *driver* à EI e ao atendimento ao mercado externo. Os relatos que se seguem também exemplificam isso:

*“[...]o mundo hoje “tá” exigindo, por exemplo, o produtor seguir as leis do país [...] A gente tem que assinar um documento que a gente cumpre com as leis ambientais e sociais pra que a gente possa conseguir vender esse café pro exterior. [...] [E2].*

*“Olha, como a gente tem uma fazenda certificada e a gente atende diversos clientes no mundo inteiro, esses clientes têm uma exigência ambiental e social muito grande (...)” [E8].*

Isso corrobora acerca do papel fundamental da internacionalização no desenvolvimento de EI, principalmente em países de economias emergentes (Hojnik et al., 2018; Christmann e Taylor, 2001; Jeppesen e Hansen, 2004), pois demonstra que as empresas, ao se internacionalizarem, aprendem a cumprir os regulamentos ambientais nos mercados estrangeiros em que atuam (Cainelli et al., 2012). Assim, adquirem conhecimento por meio da exportação e melhoram sua capacidade de inovação (Shearmur et al., 2015).

Eles argumentaram, de forma geral, que a certificação e a legislação brasileira estão intimamente interligadas, de modo que, ao se cumprir as exigências legais, a certificação ocorre naturalmente: *“(...) na cafeicultura, quando se fala em sustentabilidade ambiental, sustentabilidade social, adequação a protocolos de UTZ e Rainforest, você não está nada mais do que fazendo adequações ‘pras’ leis ambientais brasileiras que são bastante rígidas” [E3].* De forma complementar, eles declararam que, tanto as certificações como a legislação brasileira, abordam aspectos sociais e ambientais. Isso se comprova nestas falas de E1 e E3:

*“(...)Eu sou certificado (...) e todas as certificações têm, principalmente, o foco social. A certificação tem o foco ambiental, no caso, principalmente, no quesito de uso de defensivos agrícolas, reduzir o uso. Assim, vários insumos são registrados no Brasil, mas ela não permite o uso, então assim, a gente sempre trabalha dentro dessa questão e os sociais, é o cumprimento das leis, a gente tem PCMSO, PPRA” [E1]*  
*“na realidade, essas inovações ‘tão’ de acordo com o que você realmente tem que fazer pra cumprir a legislação ambiental e*

*social. Então, quando você fala em inovação você não está nada mais do que se adequando as leis ambientais e sociais do Brasil, que hoje são as mais rígidas do mundo (...)” [E3].*

Estes argumentos evidenciam o papel das certificações também como *drivers* ou impulsionadoras das melhorias ambientais (Leenders e Chandra, 2013; Rennings, 2000) no contexto estudado.

O atendimento à legislação e às certificações, segundo eles, trouxeram melhorias para além das questões ecologicamente inovadoras, mas também no que se refere à gestão de forma geral, aprendizagem organizacional e da mão de obra e melhor organização da fazenda e de seus processos.

*“[...] nos ajuda na gestão e, querendo ou não, eles te trazem resultados sociais e ambientais. Então, né, melhoria da mão de obra” [E1].*

*“Realmente fica mais redonda mesmo. A parte gerencial fica muito melhor, mais fácil de ver” [E6].*

*“A certificação foi a ferramenta que mais nos ajudou e nos incentivou de uma maneira até um pouco incisiva a mudar. Pra poder ter a certificação as mudanças tiveram que ser, de fato, reais, porque até então a gente tentar a certificação, ela nos impõe um certo respeito no sentido de tentar sempre melhorar as coisas, pelo fato de a certificação sempre ter auditoria, visitas técnicas do pessoal da certificação no sentido de fazer uma auditoria prévia. Então isso cria rotina pra que as pessoas não voltem atrás no que já tá fazendo bem feito” [E4].*

Estas afirmações corroboram quando se considera as principais certificações obtidas na cafeicultura da RCM, que são a UTZ e a *Rainforest Alliance* (Federação dos Cafeicultores do Cerrado, 2018). Elas abordam a utilização das melhores práticas agrícolas e de gestão, de condições de trabalho saudáveis e seguras, a abolição do trabalho infantil e a proteção da natureza. A certificação UTZ possibilita rastreamento dos produtos desde a loja até o agricultor (UTZ, 2018).

Com as certificações, os participantes percebem, também, benefícios quanto à qualidade e à reputação do café no mercado internacional, sendo estas exigências de seu mercado consumidor. Segue o trecho elucidativo:

*“Eu vejo mais relação assim: a busca de*

*melhoria na qualidade do café com essas certificações ajudou na internacionalização justamente porque melhorou a qualidade e nós, com as certificações, você precisa ter não só qualidade, mas também estar de acordo com o meio ambiente. As regras do meio ambiente pelo menos com uma dessas certificações, a UTZ ou Rainforest” [E4].*  
*“Lógico que a gente certifica visando agregar algum valor no produto e agregar, porque é na exportação, não é no mercado interno que a gente agregar esse valor (...)” [E6].*

Neste mesmo sentido, Ratten (2018), evidenciou o papel da EI na competitividade de vinícolas australianas, quando estas empresas, ao atuarem de forma eco inovadora, melhoraram seu desempenho internacional. Assim, pode-se pressupor que ambas, internacionalização e EI, permitem às empresas melhor desempenho e maior aprendizado, abrindo novas oportunidades de negócios e favorecendo seu crescimento (Hojnik et al., 2018).

O Quadro 6 apresenta, resumidamente, a relação entre as ações eco inovadoras, a normatização para atendimento ao mercado externo e as consequências destas ações, presentes nas respostas dos participantes.

**Quadro 6.** EI, normatização e consequências para as empresas

Relação entre EI, normatização e consequências para as empresas

Cumprindo as exigências da legislação brasileira, atende-se às exigências para certificação;

Atendimento à legislação e às certificações melhorou a gestão, promoveu a aprendizagem organizacional e da mão de obra e melhor organização da fazenda e de seus processos.

Certificações promoveram benefícios quanto à qualidade ao preço e à reputação do café no mercado internacional.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Acerca da relação entre **eco inovação e internacionalização**, os respondentes percebem tal relação, sobretudo quando apontam a certificação e as exigências legais como os principais requisitos para a aceitabilidade, no mercado internacional, de seu café. Os trechos a seguir demonstram este pensar:

*“Com certeza sim! Há relação entre a eco inovação e a internacionalização. Uma coisa reflete a outra. É como um dominó, se nós produzimos um produto bem*

*produzido, sem prejudicar o meio ambiente, isso vai nos refletir lá na frente (...)” [E5].*

*“É o seguinte: você não exporta. Você nem abre mercado se você não tiver o mínimo de questões de sustentabilidade. A pessoa nem te recebe. Isso é o mínimo assim. Então, se a gente estiver falando de cafés super... super commodities, a fazenda tem que ter sim algum tipo de certificação que vai garantir praquela comprador que, minimamente, aquela fazenda não usa mão de obra escrava. Isso é o mínimo necessário. Então, assim, não existe você ir pro mercado internacional sem o mínimo de certificação. Então, assim, se você entender que isso é inovação, não existe. Daí a inovações só agregando mais ao seu produto. Então se você precisa melhorar a sua margem ou você quer, de fato, agregar valor ao seu produto aí sim você precisa de inovações sim. Só que o mercado internacional já não acredita mais em marketing, ou seja, em ‘ah, eu vejo uma propaganda, eu vejo um folheto, eu fico sabendo lendo uma revista’. Ele quer vir ter certeza, porque se ele achar que o cliente ‘tá’ enganando aí é por água abaixo” [E10].*

*“[...]a busca de melhoria na qualidade do café com essas certificações ajudou na internacionalização justamente porque melhorou a qualidade e nós, com as certificações, você precisa ter não só qualidade, mas também estar de acordo com o meio ambiente. As regras do meio ambiente pelo menos com uma dessas certificações, a UTZ ou Rainforest.[E4].*

Estas evidências apoiam o argumento de que a internacionalização proporciona aprendizagem às empresas acerca das melhores práticas ambientais, de EI e de melhor desempenho financeiro (Bermúdez-Edo et al., 2017; Gulati et al., 2000; Vogel, 2000; Hojnik et al., 2018; Rexhauser e Rammer, 2014) e que as exportações, tendem a gerar *spillovers* de conhecimento para as empresas domésticas, especialmente no que se refere à adoção de práticas mais “verdes” e de melhor desempenho ambiental. Pois, ao interagirem com clientes, concorrentes e parceiros internacionais, as empresas acabam aprendendo com estes agentes, além de serem pressionadas a agirem sustentavelmente e de se manterem competitivas (Perkins e Neumayer, 2008).

Pode-se associar estes argumentos ao fato de o mercado consumidor do café brasileiro ser mais exigente, proveniente de países desenvolvidos e

com mais exigências. Segundo o relatório do Conselho dos Exportadores de Café do Brasil (CECAFÉ), em fevereiro de 2018, a Alemanha e os EUA continuaram como os principais consumidores do café brasileiro, com 18,5% e 17,2% do total exportado, respectivamente. A Itália é o terceiro colocado, com 11,2% do valor exportado.

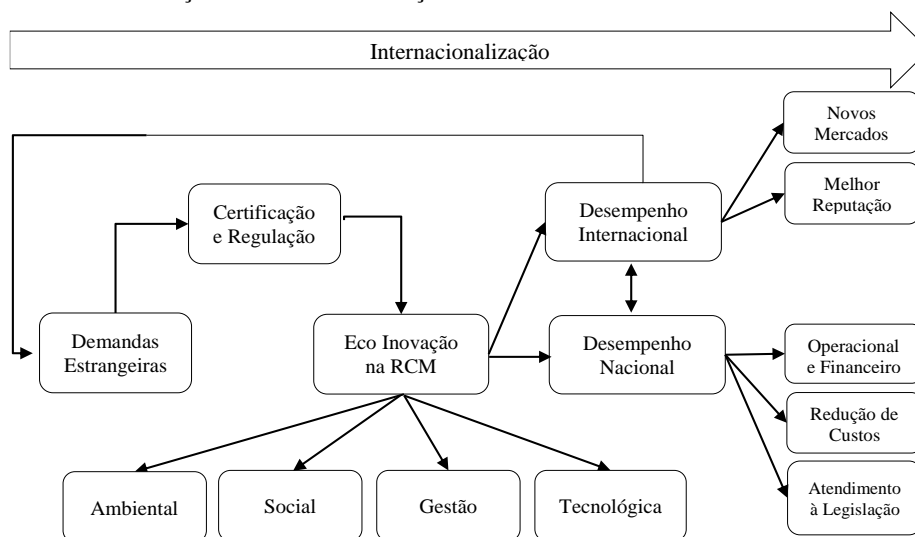
Isto também vem de encontro às evidências da pesquisa de Guoyou et al. (2013). Eles identificaram que, principalmente, para países em desenvolvimento (no estudo em questão, a China), os clientes estrangeiros desempenham importante papel na adoção de estratégias de EI em processos e em produtos por parte das empresas. Assim, o comércio internacional favorece que as empresas localizadas em países em desenvolvimento possam aprender sobre novas práticas de gestão ambiental a partir da internacionalização de seus produtos (Sarkis et al., 2010).

Fonte: Elaborado pelos autores

Com base nos resultados, a relação entre EI e internacionalização na RCM é apresentada no *framework* da Figura 2.

Os resultados demonstraram que a certificação e a regulação atuam, de fato, como *drivers* à EI, neste contexto. Ou seja, o mercado estrangeiro atendido pelos cafeicultores da RCM exige dos mesmos que as normas das certificações e as regulamentações doméstica e internacional sejam cumpridas. Neste sentido, inovações ambientais, sociais, de gestão e tecnológicas têm sido desenvolvidas por estas organizações, o que tem resultado em melhor desempenho na atuação tanto internacional quanto nacional. Por meio das EI, as organizações cafeicultoras da RCM têm conseguido atuar em novos mercados (em diferentes países), melhorar a reputação das empresas e de seu café, fidelizar clientes estrangeiros (vendas futuras) e também reduzir os

**Figura 2.** Framework de eco inovação e internacionalização na cafeicultura da RCM.



Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 7 apresenta, resumidamente, a relação entre as ações eco inovadoras praticadas e a internacionalização das empresas, presentes nos argumentos dos participantes.

#### Quadro 7. EI e internacionalização das empresas

Relação entre EI e internacionalização das empresas
Certificação e exigências legais como requisitos para a aceitabilidade no mercado internacional e impulsionadores da EI;
Aprendizagem, a partir da internacionalização, acerca das melhores práticas ambientais e de EI;
Melhor desempenho financeiro a partir da EI e internacionalização.

custos, obtendo melhor desempenho operacional e melhores retornos financeiros, ou seja, a terem seu café mais valorizado nestes mercados, e o cumprimento da legislação brasileira para a atividade.

Cabe ressaltar que o conceito de desempenho empresarial, abordado neste trabalho, é o do Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1996), que abrange quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Contudo, não se utilizou aqui métricas quantitativas, apenas

considerou-se esta abordagem conceitual para se analisar o conteúdo das repostas dos gestores quando se referiram ao desempenho das empresas, mas de forma qualitativa. Na análise destes resultados, separou-se em desempenho nacional e internacional para mostrar, de forma mais evidente, as vantagens advindas da atuação eco inovadora nestes dois contextos.

## 5 Considerações Finais

Buscou-se, com este estudo, identificar as práticas de EI desenvolvidas na cafeicultura da Região do Cerrado Mineiro (RCM) e entender a relação existente entre EI e internacionalização. Neste sentido, foram analisadas as melhorias ambientais e sociais e nos processos de gestão bem como a inovação tecnológica que também resultaram em benefícios ambientais neste contexto. Analisou-se, também, a normatização para atendimento ao mercado externo, as motivações para a EI e a relação entre EI e internacionalização.

No que se refere às melhorias ambientais e sociais, apareceram aspectos ambientais acerca do melhor uso de água, energia, flora e redução ou destinação de resíduos. Quanto aos aspectos sociais, os participantes realizam projetos nas escolas, ondem incentivam as crianças a gostarem da vida no campo, a reconhecerem a importância do trabalho de seus pais na área rural e também de cuidado e valorização da natureza. Quanto às inovações nos processos de gestão, identificaram-se ações que contribuem para a gestão das propriedades produtoras de café como melhorias quanto à rastreabilidade, à inclusão digital, à ferramentas de gestão e ao gerenciamento das certificações. No que tange às inovações tecnológicas e sua relação com a EI, identificaram-se aspectos de automação da secagem do café, agricultura de precisão, pesquisa e desenvolvimento do café e campo experimental.

Assim, evidenciou-se que a EI na cafeicultura da RCM transcende os aspectos sociais e ambientais. Engloba inovações complementares como tecnologias voltadas ao processo de gestão das atividades cafeeiras, bem como as inovações tecnológicas utilizadas no campo.

Identificou-se também, neste contexto, assim como a literatura aponta, a normatização (regulação) como *driver* da EI e como um meio para melhor atendimento ao mercado externo, pois

as motivações para adoção da EI estão ligadas à regulação, certificação e imagem das empresas perante seus clientes, que são internacionais.

Acerca da relação entre EI e internacionalização, os participantes percebem tal relação, sobretudo, quando apontam o atendimento às certificações e às exigências legais como os principais fatores para a aceitabilidade de seu café no mercado internacional. Assim, estes resultados corroboram que as empresas localizadas em países de economia emergente aprendem ao se internacionalizarem, pois precisam atender a clientes mais exigentes provenientes de economias desenvolvidas bem como às normas para a entrada dos produtos nestes países. As empresas têm precisado, então, se adequar às exigências destes mercados buscando práticas eco inovadoras para que alcancem, além de melhor desempenho operacional, aceitação de seus produtos nestes países, fidelização por parte destes clientes, melhores preços para seus produtos e melhor reputação tanto da empresa quanto de seu café.

## 6 Implicações e Pesquisas Futuras

A proposição do *framework* sobre EI e internacionalização sistematizou as relações apontadas pela literatura e foi ampliado e explicitado conforme as evidências encontradas no contexto estudado empiricamente. Neste sentido, acredita-se que foi relevante a realização desta pesquisa no ramo da cafeicultura, pois a maioria dos trabalhos sobre o tema tem sido realizada em empresas do ramo de manufatura ou de tecnologia e em países desenvolvidos. Este estudo se diferencia por abordar a temática em organizações rurais, que são diretamente afetadas por mudanças climáticas e ambientais e por a cafeicultura na RCM ser avançada em termos de inovação tecnológica e mecanização dos processos, o que também é um fator relacionado à existência de EI. Acredita-se que o fato de terem participado da pesquisa os gestores de grandes e médias propriedades proporcionou análise mais coerente do contexto, pois as grandes organizações, segundo a literatura, tendem a ser as mais eco inovadoras por possuírem mais recursos disponíveis para isso.

Acredita-se que outra grande contribuição do estudo foi evidenciar, no campo empírico, a relação entre EI e internacionalização, pois, como mencionado ao início do trabalho, há carência de

estudos empíricos que abordem esta relação. O estudo corrobora por reforçar acerca da relação entre as duas questões e de como a regulação e as certificações têm atuado como impulsionadoras destas. Evidenciou-se, também, conforme a literatura já apontava, aprendizagem organizacional e melhor desempenho operacional e financeiro das empresas em decorrência da EI e da internacionalização, impulsionadas pela regulamentação e certificações.

Para pesquisas futuras, sugere-se estudar as categorias de análise deste trabalho bem como o *framework* proposto em outras regiões produtoras de café do estado de Minas Gerais e também em outros estados brasileiros para se comparar as informações. Assim, pode-se verificar se há diferenças quanto à EI no contexto da cafeicultura voltada ao mercado externo e em outros contextos onde o mercado alvo seja o nacional ou mercados menos exigentes como os países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento. Isso possibilitará um panorama da EI na cafeicultura brasileira e a relação desta com a internacionalização. Por fim, salienta-se, também, a necessidade de se estudar as relações das parcerias dentro do contexto de internacionalização e da EI na cafeicultura, pois não foram abordadas pela presente pesquisa, mas abordadas na literatura.

## Referências

- Amores-Salvado, J., Martin-de Castro, G., & Navas-López, J. E. (2015). The importance of the complementarity between environmental management systems and environmental innovation capabilities: A firm level approach to environmental and business performance benefits. *Technological forecasting and social change*, 96, 288-297.
- Andersson, U. & Forsgren, M. (2000). In Search of Centre of Excellence: network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations. *Management International Review*, 40, p. 329-350.
- Antonioli, D., Mancinelli, S., & Mazzanti, M. (2013). Is environmental innovation embedded within high-performance organisational changes? The role of human resource management and complementarity in green business strategies. *Research Policy*, 42(4), 975-988.
- Autio, E., Sapienza, H., & Arenius, P. (2005). International social capital, technology sharing, and foreign market learning in internationalizing entrepreneurial firms. In J. Katz & D. Shepherd (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 8, 9-42. Oxford: Elsevier.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- Beltrame, T. F., de Vargas Lewiski, F., Balestrin, M. R., & Schmidt, A. S. (2013). Gestão da inovação e barreiras para implantação de suas práticas. *XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*. Salvador: Brasil, 8.
- Bermúdez-Edo, M., Hurtado-Torres, N. E., & Ortiz-de-Mandojana, N. (2017). The influence of international scope on the relationship between patented environmental innovations and firm performance. *Business & Society*, 56(2), 357-387.
- Berrone, P., Fosfuri, A., Gelabert, L., & Gomez-Mejia, L. R. (2013). Necessity as the mother of 'green' inventions: Institutional pressures and environmental innovations. *Strategic Management Journal*, 34(8), 891-909.
- Branski, R. M., Franco, R. A. C., & Lima Jr, O. F. (2010). Metodologia de estudo de casos aplicada à logística. In *XXIV ANPET Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte* (pp. 2023-10).
- Brasil. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. *Seis maiores estados produtores dos Cafés do Brasil atingiram 98% do volume da safra de 2017*. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/31081641/seis-maiores-estadosprodutores-dos-cafes-do-brasil-atingiram-98-do-volume-da-safra-de-2017>. Acesso em 10 jul 2018.
- Brasil. Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. *Classificação dos imóveis rurais*. Disponível em: <http://www.incra.gov.br/tamanho-propriedades-rurais>. Acesso em: 24 out 2018.
- Brasil. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. *Culturas: café*. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/vegetal/culturas/caf>

e/saiba-mais. Acesso em: 10 jan 2016.

Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45(1), 9-19.

Bossle, M. B., de Barcellos, M. D., Vieira, L. M., & Sauvée, L. (2016). The drivers for adoption of eco-innovation. *Journal of Cleaner production*, 113, 861-872.

Burki, U., & Dahlstrom, R. (2017). Mediating effects of green innovations on interfirm cooperation. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 25(2), 149-156.

Cainelli, G., Mazzanti, M., & Montresor, S. (2012). Environmental innovations, local networks and internationalization. *Industry and Innovation*, 19(8), 697-734.

Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2010). *Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades*. São Paulo: Pearson.

Chang, C. H. (2012, July). The effect of corporate environmental commitment on green product innovation. In *Technology Management for Emerging Technologies (PICMET), 2012 Proceedings of PICMET'12*: (pp. 1144-1151). IEEE.

Chassagnon, V., & Haned, N. (2015). The relevance of innovation leadership for environmental benefits: A firm-level empirical analysis on French firms. *Technological Forecasting and social change*, 91, 194-207.

Chiarvesio, M., Marchi, V. D., & Maria, E. D. (2015). Environmental innovations and internationalization: Theory and practices. *Business strategy and the environment*, 24(8), 790-801.

Christmann, P., & Taylor, G. (2001). Globalization and the environment: Determinants of firm self-regulation in China. *Journal of international business studies*, 32(3), 439-458.

Choe, J. M. (2015). The influence factors on the activation of environmental innovations in manufacturing firms. *Korean Management Science Review*, 32(3), 71-89.

CNA - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. *Agronegócio é responsável por 7 dos 10 principais produtos exportados pelo Brasil em*

2017. Disponível em: <http://www.cnabrazil.org.br/noticias/agronegocio-e-responsavel-por-7-dos-10-principais-produtos-exportados-pelo-brasil-em-2017>. Acesso em: 10 jul 2018.

Dai, J., Cantor, D. E., & Montabon, F. L. (2015). How environmental management competitive pressure affects a focal firm's environmental innovation activities: a green supply chain perspective. *Journal of Business Logistics*, 36(3), 242-259.

Dechezlepretre, A., & Glachant, M. (2014). Does foreign environmental policy influence domestic innovation? Evidence from the wind industry. *Environmental and Resource Economics*, 58(3), 391-413.

Del Río González, P. (2009). The empirical analysis of the determinants for environmental technological change: A research agenda. *Ecological Economics*, 68(3), 861-878.

De Marchi, V. (2012). Environmental innovation and R&D cooperation: Empirical evidence from Spanish manufacturing firms. *Research Policy*, 41(3), 614-623.

De Marchi, V., & Grandinetti, R. (2012). Who are the green innovators? An empirical analysis of firm's level factors driving environmental innovation adoption. In *DRUID conference* (pp. 19-21). Demirel, P., & Kesidou, E. (2011). Stimulating different types of eco-innovation in the UK: Government policies and firm motivations. *Ecological Economics*, 70(8), 1546-1557.

Dias, A. C. A., Caputo, A. C., & Marques, P. H. D. M. (2012). Motivações e impactos da internacionalização de empresas: um estudo de múltiplos casos na indústria brasileira. *Revista do BNDES*, 38.

Díaz-García, C., González-Moreno, Á., & Sáez-Martínez, F. J. (2015). Eco-innovation: insights from a literature review. *Innovation*, 17(1), 6-23.

Dib, L. A.R., A., & Silva, J. F. (2010). The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: examining firm, network, and entrepreneur variables. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 233-253.

Dunning, J. H. (2000) The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of

- MNE Activity. *International Business Review*, 9, 163-190.
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19 (1), 1-31.
- Durán-Romero, G., & Urraca-Ruiz, A. (2015). Climate change and eco-innovation. A patent data assessment of environmentally sound technologies. *Innovation*, 17(1), 115-138.
- European Commission (2018). *Eco-innovation: the secret of Europe's future competitiveness*. Disponível em: <http://ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/factsheets/ecoinnovation/pt.pdf>. Acesso em: 09 abr 2018.
- Federação dos Cafeicultores do Cerrado. (2018). *Região do Cerrado Mineiro: plano de desenvolvimento, sustentabilidade e promoção da Região do Cerrado Mineiro 2015/2020*. Disponível em: <http://www.cafedocerrado.org/index.php?pg=plano-desenvolvimento#group1>. Acesso em: 10 jul 2018.
- Fernhaber, S. A., Gilbert, B. A., & McDougall, P. P. (2003). International entrepreneurship and geographic clusters: an empirical examination of new venture internationalization. *Proceedings of the Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference*, Wellesley, Massachusetts, United States.
- Fussler, C., & James, P. (1996). *Driving eco-innovation: a break-through discipline for innovation and sustainability*, London, Print.
- Gil, A. C. (2008) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, 15(2), 87-102.
- Ghisetti, C., Marzucchi, A., & Montresor, S. (2015). The open eco-innovation mode. An empirical investigation of eleven European countries. *Research Policy*, 44(5), 1080-1093.
- Ghisetti, C., Mazzanti, M., Mancinelli, S., & Zoli, M. (2015). Do financial constraints make the environment worse off? Understanding the effects of financial barriers on environmental innovations. *SEEDS Working Paper Series*, 19p.
- Ghisetti, C., & Pontoni, F. (2015). Investigating policy and R&D effects on environmental innovation: A meta-analysis. *Ecological Economics*, 118, 57-66.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic management journal*, 21(3), 203-215.
- Guoyou, Q., Saixing, Z., Chiming, T., Haitao, Y., & Hailiang, Z. (2013). Stakeholders' influences on corporate green innovation strategy: a case study of manufacturing firms in China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(1), 1-14.
- Hojnik, J., Ruzzier, M., & Manolova, T. S. (2018). Internationalization and economic performance: The mediating role of eco-innovation. *Journal of Cleaner Production*, 171, 1312-1323.
- Horbach, J. (2008). Determinants of environmental innovation—New evidence from German panel data sources. *Research policy*, 37(1), 163-173.
- Horbach, J. (2014). Do eco-innovations need specific regional characteristics? An econometric analysis for Germany. *Review of Regional Research*, 34(1), 23-38.
- Horbach, J., Rammer, C., & Rennings, K. (2012). Determinants of eco-innovations by type of environmental impact—The role of regulatory push/pull, technology push and market pull. *Ecological economics*, 78, 112-122.
- Jeppesen, S., & Hansen, M. W. (2004). Environmental upgrading of third world enterprises through linkages to transnational corporations. Theoretical perspectives and preliminary evidence. *Business Strategy and the Environment*, 13(4), 261-274.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8: 23–32.
- Kang, J. (2013). The relationship between corporate diversification and corporate social performance. *Strategic Management Journal*, 34(1), 94-109.



- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Massachusetts: Harvard Business Press, 1996.
- Kemp, R. (2010). Eco-Innovation: definition, measurement and open research issues. *Economia politica*, 27(3), 397-420.
- Kemp, R., & Oltra, V. (2011). Research insights and challenges on eco-innovation dynamics. *Industry and Innovation*, 18(03), 249-253.
- Kemp, R., Smith, K., & Becher, G. (2000). How should we study the relationship between environmental regulation and innovation?. In *Innovation-oriented environmental regulation* (pp. 43-66). Physica, Heidelberg.
- Kim, Y. (2015). Environmental, sustainable behaviors and innovation of firms during the financial crisis. *Business Strategy and the Environment*, 24(1), 58-72.
- Leenders, M. A., & Chandra, Y. (2013). Antecedents and consequences of green innovation in the wine industry: the role of channel structure. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(2), 203-218.
- Mariotti, D. C., Borini, F. M., Dos Santos, L. L., & Pereira, R. M. (2018). A Baixa Internacionalização das Empresas Brasileiras: Uma Análise das Principais Barreiras Institucionais. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 4(2), 112-126.
- Martin, L., McNeill, T., & Warren-Smith, I. (2013). Exploring business growth and eco innovation in rural small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(6), 592-610.
- Miklenčičová, R., & Čapkovičová, B. (2014). Environmental management and green innovation in businesses. *Marketing Identity: Explosion of innovations Book Series: Marketing Identity*. FMK, Trnava, 482-493.
- Nair, A., Yan, T., Ro, Y. K., Oke, A., Chiles, T. H., & Lee, S. Y. (2016). How environmental innovations emerge and proliferate in supply networks: A complex adaptive systems perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 52(2), 66-86.
- OECD. *Sustainable manufacturing and eco-innovation: towards a green economy*. Policy Brief, June 2009.
- Ortega, A. C., & de Jesus, C. M. (2012). *Café e território: a cafeicultura no Cerrado Mineiro*. Alínea Editora.
- Ortega, A. C., & Jesus, C. M. (2011). Território, certificação de procedência e a busca da singularidade: o caso do Café do Cerrado. *Política & Sociedade*, 10(19), 305-330.
- Ortega, A. C., de Jesus, C. M., & de Castro Mouro, M. (2009). Mecanização e emprego na cafeicultura do cerrado mineiro. *Revista da ABET*, 8(2).
- Peiró-Signes, Á., Segarra-Oña, M. D. V., Miret-Pastor, L., & Verma, R. (2011). Eco-innovation attitude and industry's technological level-an important key for promoting efficient vertical policies. *Environmental Engineering & Management Journal (EEMJ)*, 10(12).
- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803-829.
- Pereira, M. M. O., Do Prado, J. W., Antonialli, L. M., & Tonelli, D. F. (2017). Eco Inovação: um estudo bibliométrico como proposta de mapeamento dos estudos sobre o tema nas bases Web of Science e Scopus (1978-2016). XIX ENGEMA - Encontro internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, São Paulo.
- Perkins, R., & Neumayer, E. (2008). Fostering environment efficiency through transnational linkages? Trajectories of CO2 and SO2, 1980-2000. *Environment and Planning A*, 40(12), 2970-2989.
- Perosa, B. B., de Jesus, C. M., & Ortega, A. C. Associativismo e Certificação na Cafeicultura Mineira: um estudo do Café do Cerrado e do Café da Mantiqueira de Minas. *Revista Economia Ensaios*, 32(1).
- Pinget, A., Bocquet, R., & Mothe, C. (2015). Barriers to environmental innovation in SMEs: Empirical evidence from French firms. *M@ n@ gement*, 18(2), 132-155.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of economic perspectives*, 9(4), 97-118.

- Rampazzo, L. (2002) *Metodologia Científica*. 3 ed. São Paulo: Editora Loyola.
- Ratten, V. (2018). Eco-innovation and competitiveness in the Barossa valley wine region. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, (just-accepted).
- Rennings, K. (2000). Redefining innovation—eco-innovation research and the contribution from ecological economics. *Ecological economics*, 32(2), 319-332.
- Rexhäuser, S., & Rammer, C. (2014). Environmental innovations and firm profitability: unmasking the Porter hypothesis. *Environmental and Resource Economics*, 57(1), 145-167.
- Rugman, A.M. (1981). *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*. New York: Columbia University Press. (Reissued by Palgrave Macmillan, 2006).
- Sapienza, H. J., De Clercq, D., & Sandberg, W. R. (2005). Antecedents of international and domestic learning effort. *Journal of Business Venturing*, 20(4), 437-457.
- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 28(2), 163-176.
- Smith, A., Stirling, A., & Berkhout, F. (2005). The governance of sustainable socio-technical transitions. *Research policy*, 34(10), 1491-1510.
- Shearmur, R., Doloreux, D., & Laperrière, A. (2015). Is the degree of internationalization associated with the use of knowledge intensive services or with innovation?. *International business review*, 24(3), 457-465.
- Suarez-Perales, I., Garces-Ayerbe, C., Rivera-Torres, P., & Suarez-Galvez, C. (2017). Is Strategic Proactivity a Driver of an Environmental Strategy? Effects of Innovation and Internationalization Leadership. *Sustainability*, 9(10), 1870.
- Sueyoshi, T., & Wang, D. (2014). Radial and non-radial approaches for environmental assessment by data envelopment analysis: Corporate sustainability and effective investment for technology innovation. *Energy Economics*, 45, 537-551.
- Thiry-Cherques, H. R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista PMKT*, 3(2), 20-27.
- Triguero, A., Moreno-Mondéjar, L., & Davia, M. A. (2013). Drivers of different types of eco-innovation in European SMEs. *Ecological economics*, 92, 25-33.
- Triguero, A., Moreno-Mondéjar, L., & Davia, M. A. (2016). Leaders and laggards in environmental innovation: an empirical analysis of SMEs in Europe. *Business strategy and the environment*, 25(1), 28-39.
- UTZ. (2018) *Certification*. Disponível em: <https://utz.org/what-we-offer/certification/>. Acesso em 11 jul 2018.
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2002). Pace, rhythm, and scope: process Dependence in building a profitable Multinational corporation, *Strategic Management Journal*, 23: 637–653.
- Vogel, D. (2000). Environmental regulation and economic integration. *Journal of International Economic Law*, 3(2), 265-279.
- Vinuto, J. (2016). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, (44).
- Xavier, A. F., Naveiro, R. M., Aoussat, A., & Reyes, T. (2017). Systematic literature review of eco-innovation models: Opportunities and recommendations for future research. *Journal of cleaner production*, 149, 1278-1302.
- Yin, R. K. (2005) *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. 3. ed. Porto alegre: Bookman..
- Wagner, M., & Llerena, P. (2011). Eco-innovation through integration, regulation and cooperation: comparative insights from case studies in three manufacturing sectors. *Industry and Innovation*, 18(8), 747-764.