



# **INOVAÇÃO E A SUSTENTABILIDADE SOB A DIMENSÃO SOCIAL: DO DISCURSO À AÇÃO - UM ESTUDO EMPÍRICO EM UMA EMPRESA PAULISTA DO RAMO FRUTÍFERO**

**Marcos Antonio Franklin<sup>1</sup>  
Jacqueline González Barral<sup>2</sup>  
Leonardo Ribeiro da Silva<sup>3</sup>  
Maria de Fátima Tagami Pereira<sup>4</sup>  
Marina de Carvalho Pianucci<sup>5</sup>  
Bruna Oliveira Cunha Pinto<sup>6</sup>**

## **Resumo**

Este artigo faz parte de um projeto de pesquisa, desenvolvido com a subvenção de um fundo de pesquisa, e tem como objetivo central estudar como uma empresa do ramo frutífero implementa ações de

---

*Recebimento: 3/8/2015 • Aceite: 30/10/2015*

<sup>1</sup> Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Docente da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: franklin.marcos@gmail.com

<sup>2</sup> Graduada em Administração com linha de formação em Gestão de Comércio Exterior pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: jacqueline.gbarral@hotmail.com

<sup>3</sup> Graduado em Administração com linha de formação em Gestão de Comércio Exterior pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: leonardo.rsilva@ig.com.br

<sup>4</sup> Graduada em Administração com linha de formação em Gestão de Comércio Exterior pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: mariadefatimatp@hotmail.com

<sup>5</sup> Graduada em Administração com linha de formação em Gestão de Comércio Exterior pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: marina.pianucci@hotmail.com

<sup>6</sup> Graduada em Administração com linha de formação em Gestão de Comércio Exterior pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: b.oliveiracp@hotmail.com

inovação e de sustentabilidade. A pesquisa foi realizada no Grupo Fava, empresa brasileira, familiar, cultivadora e distribuidora de bananas, que possui instalações nos municípios de Jundiaí - SP e Miracatu - SP, localizado no Vale do Ribeira. A natureza da pesquisa foi exploratória com o emprego do método qualitativo. Para a realização da análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo. Para a coleta de dados, foram realizadas 12 entrevistas em que os entrevistados foram o proprietário do Grupo Fava, cinco gerentes, três empregados e três proprietários de lojas da região do Vale do Ribeira. Com base em roteiros semiestruturados, essas entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas a fim de realizar as análises. Nos resultados obtidos, pôde-se comprovar que o Grupo Fava apresenta ações concretas, considerando que a empresa inova em seus processos produtivos de modo sustentável, considerando as três dimensões da sustentabilidade.

**Palavras-chave:** Inovação e Sustentabilidade; Dimensão Social; Desenvolvimento Sustentável; Fruta

## **INNOVATION AND SUSTAINABILITY UNDER THE SOCIAL DIMENSION: BETWEEN SPEECH AND ACTION – AN EMPIRICAL INVESTIGATION IN A PRODUCE COMPANY BASED IN SAO PAULO, BRAZIL**

### **Abstract**

This article is part of a research project, developed with the grant of a research background, and is mainly aimed to study how a company's fruitful branch implements innovative and sustainability actions. In order to answer the proposed question data was collected at Grupo Fava. The research was made at Grupo Fava, which is a Brazilian company, grower and supplier of bananas. This company is a familiar company and it is located at Jundiaí-SP and Miracatú-SP, this one located in Vale do Ribeira. The research is an exploratory nature and qualitative methods perspective. In order to analyze and interpret the

data we used the content analysis perspective. To obtain data twelve interviews were conducted by semi-structured scripts by interviewing the owner of Grupo Fava, five managers, three employees and three business owners at the Vale do Ribeira area. Based on the semi-structured scripts the interviews were recorded and later transcribed for the analysis itself. The outcome has shown that Grupo Fava practices what they preach: the company innovates in its production processes in a sustainable way, considering the three dimensions of sustainability - environmental, economic and social, mainly.

**Keywords:** Innovation and Sustainability; Social Dimension; Sustainable Development; Fruit

## Introdução

Em mercados cada vez mais dinâmicos e instáveis, as empresas buscam se apoiar nas inovações para melhorar seu desempenho. A ideia de inovação foi explicada por Schumpeter (1982), por meio da abordagem da destruição criadora, onde a sobrevivência e o crescimento das empresas dependem da sua capacidade de se adaptarem ao ambiente externo e da possibilidade da empresa modificá-lo, de modo a resultar em um diferencial competitivo. Novas abordagens sobre o conceito de inovação surgiram no decorrer dos anos, como as inovações radicais, incrementais, sustentadora e disruptiva. Sob o ponto de vista da operacionalização, as inovações deveriam ser baseadas em modelos da sustentabilidade que abordassem o *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 2012). O ponto central da sustentabilidade é que as empresas combinem as suas três dimensões (ambiental, econômico e social) em seu modelo de gestão. A dimensão social, foco deste trabalho, apresenta a necessidade da conscientização de práticas, tendo em vista os impactos causados pela empresa na sociedade. Desta forma, a inovação pode possibilitar à empresa atingir uma condição sustentável no setor frutífero por meio de métodos inovadores para redução de desperdício, plantio e movimentação da fruta e utilização de mão de obra humana adequada. Este estudo teve como objetivo central estudar como uma empresa do ramo frutífero implementa ações de inovação e a sustentabilidade sob a dimensão social. As contribuições deste estudo foram centradas nas perspectivas acadêmica, empresarial e social. Do ponto de vista acadêmico por meio da integração das teorias sobre inovação, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, observando seus comportamentos em dada realidade; empresarial, pela utilização das ações de inovação e sustentabilidade, de modo que poderá levar a empresa a um diferencial no mercado; e social, na conscientização da utilização de boas práticas, voltadas à sociedade. Assim, este artigo se inicia por essa introdução, seguida pelo referencial teórico, procedimentos metodológicos, análises e interpretações dos dados, pela discussão dos resultados realizada por meio da triangulação (análises das entrevistas, observação pessoal e análise documental), e considerações finais.

## Referencial teórico

### Inovação

Para Schumpeter (1997), o conceito de inovação, tratado em sua obra como a "destruição criadora", surge na história da economia como uma proposta de saída de um modelo econômico estacionário centrado num fluxo circular da vida econômica, onde, na medida em que um indivíduo consome, torna-se seu próprio freguês; consumindo, mesmo que indiretamente, sua produção e determinando um preço de mercado com base na quantidade de outros bens disponíveis neste mercado. Dada a dependência entre as partes e das quantidades ofertadas em uma economia, independente de onde a economia se irrompa e para onde se mova, a partir daí, deve-se sempre voltar ao ponto de partida, fechando-se, assim, o ciclo repetitivo da economia estacionária. Este modelo passa a ser comparado ao modelo da estrutura dinâmica, que Schumpeter (1997) descreve posteriormente em sua obra. Neste, surge a figura do empresário inovador e empreendedor como agente central econômico, que traz novos produtos, processos, invenções e inovação tecnológica para o mercado, incorrendo em mudanças no ciclo econômico até então vicioso. Neste novo modelo, o produtor passa a dar início à mudança econômica, os consumidores são educados pelos vendedores, que despertam nos possíveis compradores um desejo de adquirir coisas novas ou diferentes daquelas que se tinha costume em consumir anteriormente. Schumpeter (1997) nomeia a movimentação de substituição de antigos produtos e hábitos de consumo por novos como a "destruição criadora" sendo esta parte constituinte do desenvolvimento econômico.

Segundo Tidd et al. (2008), a inovação está focada em quatro categorias: de Produto - quando há mudanças nos produtos e serviços; de Processo - quando há mudanças na forma em que os produtos e serviços são criados e entregues; de Posição - quando os produtos e serviços são reposicionados no mercado na perspectiva da mudança de um contexto; de Paradigma - quando há mudanças nos modelos mentais que orientam o *business* da empresa. De acordo com esses autores, as categorias da inovação, além de divergirem em termos de tipo de inovação, também transitam em eixo, podendo ser de inovação incremental à radical. A inovação na dimensão incremental consiste em melhorias dos componentes, nas novas versões de algo já existente, não impactando em mudanças na própria base da sociedade, como faz a inovação radical. Conforme a teoria sobre a inovação proposta por Christensen (2003), esta pode ser classificada como: inovação de ruptura, ou disruptiva, apresentando uma proposição de valor

diferente, agregando novos valores ou atributos e, de alguma forma, afetando os mercados existentes, principalmente por transformar um produto que só uma pequena parte da população teria acesso, devido ao alto custo e complexidade, em um que boa parte da população passa a poder adquirir, e; inovação sustentadora que melhora a *performance* de um produto, processo ou serviço já existente, e persegue a melhoria do desempenho nos aspectos mais valorizados por clientes exigentes. Prada e Abreu (2009) consideram que a inovação de produtos e serviços seja um fator crucial considerando que as organizações competem em mercados domésticos e globais com a necessidade de produzirem melhores produtos, serviços e desenvolver processos eficazes. De acordo com Machado e Vasconcellos (2004), a inovação está relacionada com a novidade, mas não necessariamente com a originalidade de uma ideia. Uma ideia, matéria-prima da inovação para Prada e Abreu (2009), que não seja original, porém, com mecanismos de inovação em seus processos, serviços e produtos gera resultados para a organização, podendo ser um ganho, lucro ou melhorias. Barbieri et al. (2003) ressaltam a importância do modelo de gestão das organizações, já que pode ser condicionante para a inovação. Favorecer fatores como "Motivação, satisfação no trabalho, estímulo à criatividade, redução dos conflitos entre gerências, liderança, gestão de projeto de inovação, empreendedores internos, sistemas de recompensa e clima inovador" (BARBIERI et al. 2003, p.4), ajudam no surgimento de inovações nas organizações e condicionam o ritmo e o tipo destas inovações.

## Sustentabilidade

O conceito de sustentabilidade possui definições, interpretações e enfoques que, muitas vezes, geram ambiguidades e chegam a ser irreconciliáveis. Porém, nas definições estudadas é clara a integração da viabilidade econômica, com a social e a ecológica. Savitz e Weber (2007, p. 3) argumentam que: "sustentabilidade é a gestão do negócio de maneira a promover o crescimento e gerar lucro, reconhecendo e facilitando a realização das aspirações econômicas e não-econômicas das pessoas de quem a empresa depende, dentro e fora da organização". Segundo Cabestré et al. (2008), sustentabilidade seria a relação entre os sistemas econômicos e ecológicos em que as atividades do ser humano permaneçam dentro de limites que não destruam a complexidade do meio ambiente. Sustentabilidade, na perspectiva dos negócios, é concentrar o valor ambiental, econômico e social que as empresas podem acrescentar ou destruir - o *Triple*

*Bottom Line* (ou tripé da sustentabilidade). Organizações que adotam o conceito e as práticas deste tripé tendem a ter uma gestão consistente e maior clareza em relação a sua missão (ELKINGTON, 2012). É importante ressaltar que os elementos que influenciam a sustentabilidade organizacional variam de acordo com as características específicas de cada empreendimento (SILVA et al., 2013). Reduzir custos e aumentar lucros são os principais fatores pelos quais as empresas adotam práticas de sustentabilidade, conhecidas como econegócios. Por meio da gestão eficiente de recursos e utilizando a sustentabilidade como ferramenta de negócios, as empresas conseguem desenvolver o discurso ganha-ganha: uma empresa que maximiza os lucros é também socioambientalmente responsável (GOMES, 2014).

Para a compreensão da dimensão econômica, analisam-se o capital físico, financeiro, humano e intelectual (ELKINGTON, 2012). De acordo com Barbieri e Cajazeira (2009, p. 67), “a sustentabilidade econômica possibilita a alocação e gestão eficiente dos recursos produtivos, bem como um fluxo regular de investimentos públicos e privados”. Além disso, procura-se avaliar os impactos financeiros tanto para a organização, como para seus *stakeholders* (FERREIRA et al., 2009). A dimensão ambiental refere-se às ações para evitar danos ao meio ambiente, busca promover melhorias e a redução da emissão de poluentes, como também a preservação da biodiversidade (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009). A sustentabilidade ecológica é uma parte integrante da dimensão ambiental, onde possui o papel de estimular a percepção das organizações sobre os impactos de suas atividades no meio ambiente (GROOT, 2002; SPANGENBERG; BONNIOT, 1998). As práticas ambientais da organização englobam as ações voltadas à qualidade ambiental e à prevenção dos impactos ambientais (IRIGARAY; RESPINO, 2012). Segundo Ferreira et al. (2009) a dimensão social busca avaliar o impacto do negócio da organização na sociedade onde ela atua, e do seu desempenho por meio da análise do impacto da organização sobre seus *stakeholders*. Engloba tanto o ambiente interno, como o externo à empresa. Práticas sustentáveis sociais referem-se às técnicas organizacionais que visam a melhoria da qualidade de vida de todos os envolvidos no processo produtivo, sendo estes com participação direta ou indireta (IRIGARAY; RESPINO, 2012).

## Sustentabilidade sob a dimensão social

O pilar social da sustentabilidade tem como objetivo a construção de uma civilização do “ser”, ou seja, que haja uma melhor distribuição de renda de modo que melhore substancialmente os direitos e as condições da população, e que reduza a distância entre os padrões de vida (MENDES, 2009). Dias (2006) afirma que a empresa deve proporcionar as melhores condições de trabalho, incluindo a diversidade cultural e também oferecer oportunidades a deficientes, além da participação dos gestores nas atividades socioculturais da região. Segundo Oliveira (1984), responsabilidade social é a capacidade de a empresa colaborar com a sociedade, considerando seus valores, normas e expectativas para o alcance de seus objetivos. No entanto, o simples cumprimento de obrigações legais determinadas pela sociedade não é considerado como um comportamento socialmente responsável. Elkington (2012) afirma que uma empresa pensaria no capital social considerando o capital humano na forma de saúde, habilidades e educação.

Gomes (2005) afirma que, para compreender de fato a sustentabilidade social, é necessário entender que existe uma relação interdependente entre a empresa e os seus *stakeholders*, de modo que este relacionamento tende a evoluir em decorrência das práticas sociais realizadas. Assim, em torno de uma empresa, existem diversas categorias de beneficiários da responsabilidade social, sendo eles: a) empregado; b) proprietários e acionistas; c) consumidores; d) público ou a comunidade onde a empresa opera; e) fornecedores/credores (OLIVEIRA, 1984). Os requisitos, pressões e exigências por parte desses grupos não devem ser considerados de modo isolado, uma vez que, cada um destes por si só fixa suas próprias expectativas e necessidades em relação ao desempenho do negócio, pois cada um dos grupos pode influenciar os demais, tanto de caráter dos danos e benefícios, como também de direitos e obrigações (GOMES, 2005). Para auxiliar as empresas no gerenciamento destas questões sociais, algumas normas e padrões, com patrocínio global, vêm sendo criadas. Elas são iniciativas de caráter voluntário, desenvolvidas com parcerias do setor empresarial, governamental, órgãos trabalhistas e órgãos não governamentais (GOMES, 2005). Borges (2001) aponta que, em primeiro lugar, os questionamentos partiram com a preocupação com relações de trabalho, garantia de benefícios, direitos trabalhistas e condição do ambiente de trabalho. Estas questões, posteriormente, passaram de ser apenas preocupação interna da empresa, atingindo, assim, questões sobre o meio ambiente e igualdade entre mulheres e



deficientes físicos, além de estabilidade e segurança. Deste modo, uma organização necessita desenvolver ações nas três dimensões, porém, existe um ponto de tensão entre as dimensões econômica e social. É a partir desta tensão, que a responsabilidade social corporativa é desenvolvida com o objetivo de diminuir esse conflito. A responsabilidade social abrange os cinco *stakeholders* que sofrem com as ações praticadas pelas organizações, e estes envolvidos estão interligados já que qualquer alteração sofrida em uma das partes afetará todos os demais. Para garantir que as exigências e necessidades destes envolvidos sejam de fato supridas pelas empresas, normas reguladoras são criadas para fiscalização.

## **Desenvolvimento sustentável**

Segundo a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (2014), desenvolvimento sustentável é a capacidade de satisfazer as necessidades da geração presente sem prejudicar a qualidade de vida das futuras gerações. De acordo com o segundo capítulo do relatório “*Our Common Future*” (2010), desenvolvimento sustentável é o tratamento igualitário entre a sociedade e as necessidades humanas, com a geração de oportunidade para todos os indivíduos em um país, e um crescimento econômico que atenda as necessidades básicas da população. Oliva et al. (2012) argumentam que o meio ambiente é um bem público, isto é, não existe um “proprietário”. Sendo assim, é necessário que todos estejam comprometidos em analisar as ações do próximo, seja como indivíduo ou como empresa. Da mesma forma que a sociedade ajuda, ela pode atrapalhar o atendimento das necessidades futuras por meio dos seus próprios atos. Isso ocorre por meio de desvios de curso d’água, extração de minerais e emissão de gases nocivos na atmosfera. O aumento dos níveis desses impactos gera mais incertezas quanto ao futuro, por isso, manter os recursos essenciais (solo, atmosfera, água e ser vivo) para a sobrevivência na Terra é o mínimo esperado do ser humano. Além disso, a tecnologia pode ser uma aliada no combate aos malefícios provocados pelo homem. De acordo com segundo capítulo do documento “*Our Common Future*” (2010), a utilização dos recursos disponíveis de forma consciente pode beneficiar tanto o ambiente quanto o ser humano. A forma mais fácil de combater essa lacuna é a promoção da educação e a aplicação da lei por meio de sanções eficazes. O mesmo autor reforça a ideia de que é necessário um progresso econômico, alinhado a um planejamento da utilização de recursos, que não utilize ações prejudiciais ao meio ambiente. A partir

das afirmações cedidas pelo segundo capítulo do documento “*Our Common Future*” (2010) as atitudes necessárias para que ocorra o desenvolvimento sustentável são: promover o crescimento visando a sua qualidade; atender a população com necessidades básicas como emprego, alimentação, energia, água e saneamento; manter o nível da população constante; ter planejamento dos recursos disponíveis; utilizar a tecnologia de forma positiva; e sempre tomar decisões baseadas na harmonização da sociedade e economia.

## **Inovação e sustentabilidade**

A sustentabilidade, segundo Gobble (2012), cada vez mais, tem ocupado um lugar de importância nas empresas atuais, tornando-se o novo meio de se fazer negócios. Isso ocorre porque organizações que adotam práticas sustentáveis acabam tornando-se mais competitivas. A autora explica que, por isso, os princípios de sustentabilidade têm se tornado um tema tão importante no mundo dos negócios. Elkington (2012) esclarece que, para ser sustentável, não basta apenas que uma empresa saiba como controlar os seus danos ambientais, é preciso mais.

Mesmo que as organizações busquem lucro, não devem se ater somente ao capital financeiro, mas levar em consideração a preocupação com os capitais humano, natural e social que envolvem as suas empresas e o ambiente em que atuam. Gobble (2012) aponta a relação entre inovação e sustentabilidade. Grandes inovações requerem a adoção da sustentabilidade no desenvolvimento ou no aperfeiçoamento de seus processos. Conforme a autora, as práticas sustentáveis podem servir como fontes de inspiração para as empresas que desejam se desenvolver, crescer e inovar. É possível para as organizações encontrarem oportunidades na sustentabilidade, e usá-las a seu favor. A autora cita alguns exemplos de empresas que mudaram seus processos produtivos, seus modos de fazer negócios e adaptaram seus produtos às práticas sustentáveis, como a *Nike*, a *GE* e a *Dow Corning*. Sambiase, Franklin e Teixeira (2013) explicam como a inovação e a sustentabilidade, combinadas, podem servir como um fator de competitividade para as empresas. Para exemplificar a teoria, os autores apresentam o caso da *Duratex*, fabricante de painéis de madeira reconstituída e de pisos laminados. A empresa, tendo em vista a necessidade de mudança para melhorar o seu desempenho, decidiu inserir a sustentabilidade em seus negócios. Tello e Yoon (2008) citam algumas forças que guiam as empresas à inovação sustentável. São elas: forças externas, novas oportunidades de negócios, e adoção da

responsabilidade social corporativa. As forças externas são, por exemplo, as regulamentações governamentais e o ativismo social. No que tange às oportunidades de negócios, os autores referem-se à utilização de novas tecnologias, e às necessidades e novas demandas dos consumidores, que optam por produtos que não prejudiquem o meio ambiente. Por fim, com relação à responsabilidade social corporativa, referem-se a possíveis mudanças na missão, visão, valores e orientação da empresa tendo em vista a importância da responsabilidade social.

Scandelari (2011) argumenta sobre os impactos da inovação e do uso de tecnologia em organizações. Segundo a autora, empresas investem em novas tecnologias e processos inovadores por dois motivos. O primeiro deles é a busca pela obtenção de vantagem competitiva; o segundo, a necessidade de desenvolver uma atuação sustentável em seus negócios. Esse autor argumenta que qualquer empresa necessita de tecnologia e inovação para desenvolver e colocar em prática a sua estratégia organizacional competitiva seja ela qual for. A autora exemplifica a situação argumentando que, com o auxílio da tecnologia, é possível que as organizações desenvolvam capacidade e recursos internos próprios, o que permitirá a diferenciação de seus produtos e a diminuição de seus custos. Segundo Tello e Yoon (2008), inovação sustentável é feita a partir do desenvolvimento de novos produtos, processos, serviços e tecnologias respeitando o meio ambiente, sua limitação de recursos e sua capacidade de regeneração. Larson (2000) ressalta a importância da inovação sustentável, argumentando ser esta uma força para mudanças tanto nos negócios, como na sociedade. Conforme Tello e Yoon (2008), a demanda de consumidores por produtos sustentáveis é um incentivo para que empresas passem a produzi-los, inovando em seus processos e adotando práticas sustentáveis. Quando a sustentabilidade faz, constantemente, parte da agenda da gerência de uma empresa, e é responsável pela mudança do modelo de negócios, seus funcionários acabam por aceitar que ela também é a causa do aumento do lucro do negócio (KIRON; KRUSCHWITZ; REEVES; GOH, 2013).

### **Locus da pesquisa - cenário do segmento de frutas**

O setor de fruticultura no Brasil tem apresentado bons resultados nos últimos anos. Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), a produção frutífera brasileira aumentou 22,49% entre 2001 e 2011. De 2010 para 2011, o crescimento foi de 6,77%. Já em 2012, houve uma queda de 3% na produção. A

fruticultura está presente em todos os estados do Brasil. O setor é um dos que mais gera empregos e renda nos negócios agrários do país graças à grande necessidade de mão-de-obra nas atividades agrícolas, principalmente na colheita (IBRAF, 2014).

## **O Grupo Fava**

O Grupo Fava, empresa brasileira de médio porte e familiar, tem sede instalada no município de Jundiaí e foi fundado em 1970, quando começou a atuar apenas com a climatização e distribuição de bananas. Devido ao sucesso, a empresa cresceu e, hoje, se apresenta no mercado como um grupo de negócios. O Grupo conta com uma unidade produtiva no Vale do Ribeira, no município de Miracatu, que dispõe de 100 hectares destinados à plantação de bananas (GRUPO FAVA, 2013).

## **Procedimentos metodológicos**

A pesquisa realizada foi de natureza exploratória, segundo Vergara (2006), e com método de pesquisa qualitativo, conforme Godoy (1995). Quanto à coleta de dados, seguiram-se as orientações de Creswell (1998) e Bryman (2004), por meio de 12 entrevistas com roteiros semiestruturados, observação pessoal e análise documental. Estas entrevistas foram feitas nos municípios de Miracatu e Jundiaí. A fim de garantir o anonimato, os nomes dos entrevistados foram preservados e denominados conforme o Quadro 1. As entrevistas foram gravadas e transcritas para a realização do tratamento dos dados. Para as análises dos dados, foi utilizada a abordagem de Flores (1994). Já na discussão dos resultados, foi utilizada a técnica da triangulação de acordo com Vergara (2006).

**Quadro 1:** Caracterização dos entrevistados

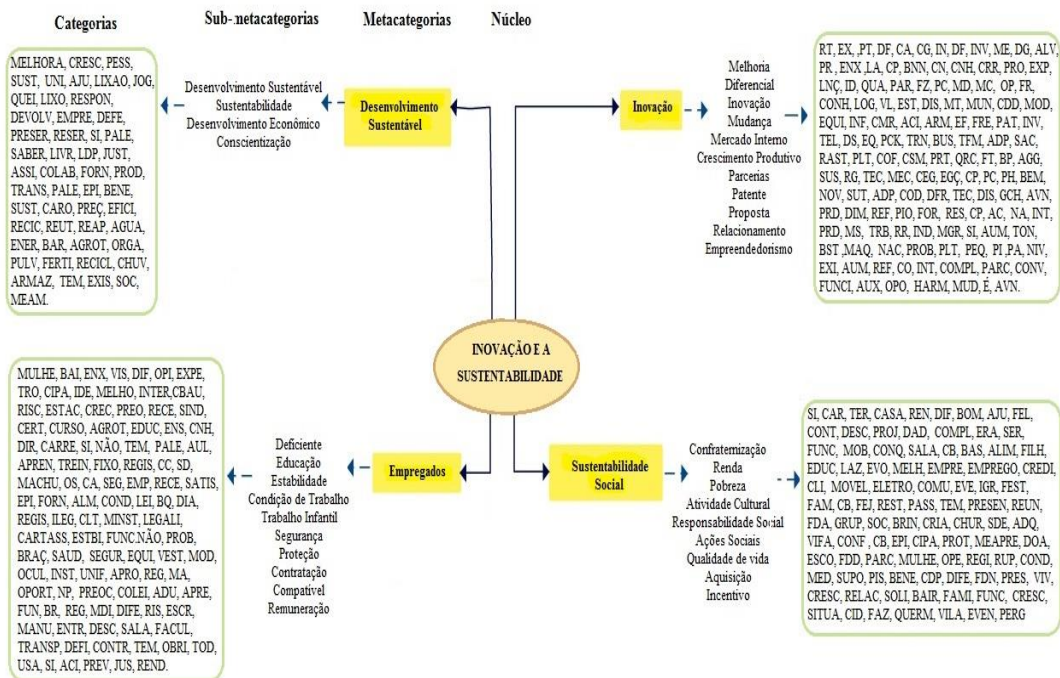
Caracterização dos entrevistados		
Entrevistados	Idade	Cargo
Empregados		
Entrevistado 1	24 anos	Braçal Rural
Entrevistado 2	35 anos	Embalador
Entrevistado 3	-	Braçal Rural
Gerência e Proprietário		
Entrevistado 4	24 anos	Auxiliar Administrativo
Entrevistado 5	-	Responsável Social
Entrevistado 6	28 anos	Analista Jurídico
Entrevistado 7	-	Responsável pela Fazenda
Entrevistado 8	57 anos	Proprietário do Grupo Fava
Entrevistado 9	48 anos	Responsável pelo Packing house
Comunidade Externa		
Entrevistado 10	38 anos	Proprietário casa do agricultor
Entrevistado 11	-	Proprietário fábrica de doce
Entrevistado 12	50 anos	Proprietário loja de móveis

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

**Análise e interpretação dos dados**

Para a análise e interpretação dos dados, foram utilizados os procedimentos interpretativos sugeridos por Flores (1994). A partir das entrevistas, por meio dos dados encontrados, foram criadas categorias, conectadas entre si conforme suas similaridades. Após definidas as categorias, estas foram estruturadas em submetacategorias, resultando em metacategorias. Estas foram estabelecidas a *posteriori*, sendo elas: inovação, empregados, sustentabilidade social e desenvolvimento sustentável, constituindo um sistema de categorias da pesquisa, apresentado na Figura 1.

**Figura 1: Sistema de categorias da pesquisa**



Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

## Entrevistas

Na metacategoria inovação, destacaram-se as melhorias adotadas pela empresa como resultado das inovações criadas por ela. Prada e Abreu (2009) consideram a inovação de produtos e serviços como um fator crucial devido à necessidade de empresas produzirem produtos e serviços melhores e desenvolver processos eficazes. Melhorias foram obtidas na fazenda graças a processos otimizados pela adoção de novas tecnologias, como a dos veículos cegonha e a dos cabos aéreos, conforme o Entrevistado 8: "[...] o pessoal aqui do Brasil tem a cultura de trazer os cachos tudo deitado [...] isso dá danos [...] comecei a fazer os cachos de pé, as carretas pra transportarem os cachos de pé sem o atrito [...] aí compramos um ônibus [...] transformei ele [...] em um transporte pra banana [...]". Entrevistado 8 comentou, ainda, sobre os cabos aéreos: "[...] hoje nós somos uma fazenda modelo

do Vale do Ribeira, a gente é muito visitado e então foi uma inovação que também alavancou muito a empresa né, em questão até de marca”. O diferencial do Grupo Fava, comparado aos seus concorrentes, é ressaltado pelos Entrevistado 6: “[...] a gente tá fazendo câmaras pressurizadas [...], câmaras com atmosfera controlada que é pra segurar a banana num estágio e a gente ter o produto disponível mais rápido e assim supermercado aumenta a quantidade da compra.”, e Entrevistado 8: “[...] somos pioneiros no Brasil em rastreabilidade de banana. Que tinha em várias frutas, e na banana ainda não, e é o nosso forte [...]”. Freeman (1982) argumenta que o crescimento das empresas e sua sobrevivência dependem da capacidade de adaptação ao ambiente externo, sendo o grau de flexibilidade e adaptabilidade um diferencial competitivo. O Grupo Fava detém duas patentes e está trabalhando em uma terceira, conforme explicado pelo Entrevistado 6: “[...] tem patente do display e do gancho, que foi patente de inovação né. Então o meu pai inventou agora uma caixa que ela vai ondulada por dentro que é pra quando embalar a banana não danificar, talvez... eu acho que ele pensa em patentear [...]”. Sobre as caixas de plástico, o Entrevistado 8 revelou: “[...] tô lançando uma nova caixa plástica dobrável, que essa caixa na parte de logística ela é fantástica [...]. Vou patentear a ideia [...]”.

A metacategoria sustentabilidade social refere-se ao conjunto de ações praticadas pela empresa visando a melhoria da qualidade de vida da população. A empresa realiza confraternizações entre os empregados e colaboram com os eventos culturais da região, como dito pelo Entrevistado 5: “[...] a gente procura estar ajudando [...] a Igreja aqui quando pede a gente ajuda”. Ações sociais sustentáveis possuem a capacidade de melhorar a qualidade de vida de toda a população, como observado pelo Entrevistado 7: “A vila voltou a viver, eu falo, eu sou daqui, e isso aqui estava morto.”. Notou-se o crescimento da renda das famílias após a implementação das ações sociais, constatado no relato do Entrevistado 3: “Hoje eu tenho o meu carrinho, tenho a casinha que trabalha na fazenda né. [...]” e confirmado pelo Entrevistado 11: “Pra quem não tinha nada, agora eles tem um emprego que eles fazem seu Casa Bahia, a sua Pernambucana.”. A sustentabilidade social é um fator importante para a mudança nos panoramas da sociedade, e percebeu-se que, com a instalação do Grupo Fava em Miracatu, houve diminuição da pobreza e dinamização da vila, conforme o Entrevistado 4: “[...] sei que aqui era um bairro apagado. Hoje, a maioria do bairro trabalha aqui.”. Notou-se que a jornada de trabalho é satisfatória, segundo o Entrevistado 1: “Aqui é diferente por causa deste barracão [...] a gente não trabalha no sol,

*ajuda. O funcionário trabalha mais feliz, mais contente [...]”.* Observou-se que as práticas sociais adotadas pelo Grupo Fava visam o bem estar da sociedade, como dito pelo Entrevistado 8: *“A parte social a gente começou desde o início da empresa [...] a gente também se preocupa demais de fazer uma casa bem confortável pros funcionários [...]”.*

Desenvolvimento sustentável é a metacategoria que buscou identificar a aplicação da triangulação entre as questões econômicas, sociais e ambientais do Grupo Fava. A adoção de práticas sustentáveis beneficiou o crescimento econômico da empresa, segundo o Entrevistado 4: *“[...] já foi aquela época que tudo que é sustentável é mais caro[...] e eficiência é igual[...]”.* Existe uma disposição em realizar investimentos que proporcionam ganhos ao meio ambiente e à empresa conforme o Entrevistado 6: *“o papel reciclado ele é mais caro que o papel comum [...] reutilização de água, reaproveitamento de energia, essas coisas eu acho que acaba sendo mais barato no final do que mais caro.”* O Relatório de Brundtland (1987) aponta que há desafios na implementação do desenvolvimento sustentável e que os mesmos devem ser superados por meio de inovação tecnológica. Uma alternativa realizada pelo Grupo Fava foi a diminuição da utilização de um fertilizante presente em um agrotóxico para a pulverização das caixas por um aditivo feito a partir da casca de laranja, chamado Orobor®. O Entrevistado 4 comentou: *“[...] até na pulverização de caixas, a gente começou a colocar [...] ele é um aditivo, na realidade, que é feito da laranja, da casca da laranja[...]”.* O Entrevistado 6 explanou o reaproveitamento da água da chuva para a lavagem das caixas nas quais são colocadas as bananas, demonstrando a preocupação com os recursos renováveis utilizados pela empresa: *“meu pai fez um sistema de lavagem de caixas [...] como se fosse uma caixa de reserva de água que pega a água da chuva...”.* Foi visto que existe a preocupação em transparecer aos colaboradores do Grupo Fava a importância das inovações sustentáveis realizadas pela empresa. Porém, conforme o Entrevistado 6, toda a cadeia produtiva também tem a consciência dessa importância: *“Isso sim, pelos colaboradores, pelos fornecedores, produtores, por quem compra, a gente procura transparecer pra eles sim...”.* Segundo o Entrevistado 6, a sustentabilidade trouxe alguns benefícios, como a união dos empregados: *“[...] essa parte de sustentabilidade acabou também ajudando o pessoal a se unir e a fazer mais, e a ajudar assim.”.* A separação do lixo foi citada por ele, demonstrando a importância da disseminação desta ideia na empresa: *“o saco, o jornal [...] vai tudo separadinho [...]”.* A plantação da banana de forma consciente



realizada pelo Grupo Fava demonstrou a preocupação com a qualidade de vida na região conforme o Entrevistado 12: *“Banana é cobertura verde [...]a preservar mais a nascente [...] Porque se o bananeiro sofrer com a sua economia, o comerciante acabou na região.”*

Por fim, a metacategoria empregados analisou a situação dos empregados dentro da empresa. Notou-se que a empresa se preocupa com a qualidade do ambiente de trabalho e procura estar em conformidade com as leis, segundo o Entrevistado 5: *“[...]todos eles têm as condições perfeitas de trabalho, dentro do que exige a norma da lei.”* A segurança com seus empregados também é preservada, disponibilizando a eles o kit de EPI completo, sem restrições à quantidade, como disse o Entrevistado 4: *“[...] o uso de EPI é obrigatório, em qualquer parte da fazenda. A gente fornece à vontade [...] Estragou, ele traz o que tá estragado e eu já entrego um novo.”* Em comparação com as demais propriedades cultivadoras de frutas, o Grupo Fava tem um diferencial quanto à contratação. Os braços rurais são empregados do Grupo e não trabalham como “boia-fria”. Eles contam com uma estabilidade e segurança do trabalho, conforme o Entrevistado 12: *“[...] todos são legalizados né. Possuem carteira assinada, os benefícios são recolhidos [...]”*. Para o Grupo Fava, a contratação de menores aprendizes é um meio de retirar menores das ações de furto e vandalismo na cidade. Em alguns casos, as escolas procuram encaminhá-los, como citou o Entrevistado 5: *“Porque geralmente o menor aprendiz aqui e Jundiá [...]são pessoas que tem um problema com a casa, então a escola manda, recomenda e daí eles tentam coloca pra vê se o aluno começa a aprende a produzi de uma outra maneira.”* Para Borges (2001), a qualidade do trabalho, garantia dos encargos trabalhistas e estabilidade no emprego foram umas das preocupações que a sociedade questionou nas empresas. A educação dos empregados também recebe uma parcela de atenção, deste modo são oferecidos alguns cursos e palestras com a finalidade de especializá-los, capacita-los e conscientiza-los, conforme o Entrevistado 4: *“A gente procura trabalhar o ano inteiro com um número grande de palestras, tanto de segurança, como social [...]”* e o Entrevistado 7: *“Todos têm certificado de agrotóxico. Mesmo que não mexa a gente manda fazer, porque se um dia precisar, tem.”* A partir disto, Elkington (2012) afirma que uma empresa pensaria em seu capital social considerando o capital humano na forma de saúde, habilidades e educação.

## Observação pessoal

Segundo Lakatos e Marconi (2003), observação pessoal é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações utilizando os sentidos para a obtenção de determinados aspectos da realidade que se deseja estudar. A pesquisa de campo foi realizada em duas cidades, Miracatu e Jundiáí. Em Miracatu, cuja economia é baseada especialmente na bananicultura, o local visitado (em 13 de setembro e 04 de outubro) foi a fazenda do Grupo Fava, composta por uma extensa plantação de bananas nanica e uma estrutura formada por cabos aéreos, responsáveis por toda a movimentação das frutas até o *packing house*, local onde as frutas recebem os cuidados para serem embaladas. A empresa possui também um ônibus cegonha para transporte da banana de regiões onde não foi possível instalar os cabos devido à distância e ao nivelamento. Na plantação, as bananas são embaladas por folhas de jornais e sacos plásticos para protegê-las do calor e dos raios solares. No *packing house*, são banhadas em um tanque com substâncias próprias, e acomodadas em caixas com dimensões anteriormente planejadas para que a embalagem não danifique o produto, garantindo a sua qualidade. A água utilizada para higienização e tratamento das bananas fica armazenada em tanques para, posteriormente, passarem por um processo de limpeza para futura decantação no riacho. O local possui em suas instalações vestiários masculino e feminino para os funcionários, refeitório, e espaço para reuniões e cursos. Mesmo em meio às plantações de bananas, existem banheiros químicos para os empregados que trabalham como braçal-rural. Todos os empregados estavam devidamente uniformizados e usando os EPI's durante as visitas. Foram realizadas três visitas externas à fazenda, na cidade de Miracatu, nos seguintes estabelecimentos: comércio de móveis e eletrodomésticos; fábrica de doces derivados das bananas do Grupo Fava; e casa de comércio de produtos agropecuários. A sede da empresa do Grupo Fava localiza-se na cidade de Jundiáí, em São Paulo. Foram realizadas três visitas no local (15 e 19 de setembro, e 11 de outubro), onde foi possível conhecer a etapa do processo produtivo pelo quais as bananas passam antes de serem entregues aos supermercados. Um novo galpão está sendo construído para comportar o crescimento da demanda da fruta. Neles, encontram-se, 23 câmaras de atmosfera controlada responsáveis pelo processo de maturação da banana. As pencas são colocadas ainda verdes e, após cinco dias, estão no ponto certo para serem vendidas ao consumidor final. No escritório da empresa concentram-se todos os empregados das áreas

administrativas (vendas, financeiro e recursos humanos). Nas novas instalações, foram introduzidos tanques abaixo do solo com a finalidade de acumular água da chuva para poder reutilizá-la na empresa.

### **Análise documental: vídeo institucional Grupo Fava**

Segundo Flores (1994), os documentos são fontes de dados brutos para o investigador. Sua análise implica em verificações a fim de atribuir um significado relevante a um problema de pesquisa. Entretanto, Bell (1993) entende que os documentos podem ser impressões deixadas em um objeto físico, como fotografias, filmes e impressões. Para Machado e Vasconcellos (2004), a inovação está relacionada com a novidade. Uma ideia com mecanismos de inovação em seus processos e produtos gera resultados para a organização, e este pode ser um ganho, lucro ou melhorias. A partir da análise do vídeo institucional do Grupo Fava, notou-se que uma ideia com mecanismos de inovação trouxe melhorias nos processos da organização. Observou-se que o transporte de bananas do plantio até a área de beneficiamento é feito por veículos cegonha projetados e desenvolvidos pelo próprio Grupo. Assim, os cachos são transportados na posição vertical sem que fiquem danificados. Outra maneira de transportá-la foi por um sistema de cabos aéreos que leva os cachos recém-colhidos até a sua fase de beneficiamento. Um exemplo deste tipo de inovação é a rastreabilidade da banana, apresentada no vídeo. As inovações realizadas pela empresa, desde o plantio até a distribuição, podem ser atreladas ao cuidado com o meio ambiente e à responsabilidade social. A água utilizada no processo pós-colheita é tratada em tanques de decantação para que seja reaproveitada e, após o uso, ser devolvida totalmente limpa ao meio ambiente. Com relação ao aproveitamento do engaço da fruta para o adubo da plantação, como uma forma de corte de gastos atrelado ao benefício ao meio ambiente, caracteriza o econeócio abordado por Gomes (2014).

### **Discussão dos resultados**

O modelo da estrutura dinâmica descrita por Schumpeter (1997), em que surge a figura do empresário inovador como agente central econômico, por trazer novos produtos, processos, invenções e inovação tecnológica para o mercado, pode ser comparado ao discurso do Grupo Fava. A adoção de tecnologias inovadoras, como a introdução de cabos aéreos e veículos cegonha, baseando-se na análise das três fontes de coleta, teve como objetivo facilitar o processo produtivo da

banana, além de obter um diferencial perante à concorrência. Ambas as tecnologias fazem com que as frutas sejam transportadas do plantio até a sua etapa de tratamento sem sofrerem danos, já que os cachos de bananas são colocados em ganchos e ficam na vertical, eliminando o esforço físico dos trabalhadores rurais, a utilização de animais e o desperdício. Com base na observação pessoal e análise das entrevistas, apontou-se como outro diferencial inovador, o uso de câmaras de atmosfera controlada para manter a banana em um estágio determinado. O objetivo é disponibilizar o produto mais rápido e com maior qualidade, aumentando as vendas para os supermercados. A rastreabilidade da banana foi um processo inicializado no Brasil pela empresa, comprovando seu pioneirismo. A análise das entrevistas ainda proporcionou a identificação de outra criação: as caixas plásticas reversíveis, que facilitam a logística da empresa. Os *displays* com ganchos que ficam nos supermercados, desenvolvidos e patenteados pelo proprietário do Grupo Fava, têm o objetivo de propiciar uma melhor exposição da fruta, evitando que fiquem amontoadas em caixotes, diminuindo o desperdício da fruta e a perda na margem de lucro com a sua devolução. Constatou-se que a empresa se preocupou em manter a preservação do manancial presente na região, realizando ações como o tratamento da água, que é devolvida limpa ao meio ambiente, na pós-colheita. O Grupo reaproveita o engaço da banana como fonte de adubo, fornecendo nutrientes sustentáveis para o ciclo de vida do meio ambiente, e economizando na compra de adubos. Utilizam nas plantações sacos plásticos e jornais, que depois de usados são enviados a reciclagem, como visto na observação pessoal e no vídeo institucional, para a proteção da fruta contra os impactos do sol.

A utilização de recursos alternativos pôde ser constatada, por meio das entrevistas realizadas, com o uso de um produto orgânico na pulverização das caixas e na fertilização. Chamado de Orobor®, e advindo da laranja, o produto ameniza a utilização do fertilizante anterior, usado em maior quantidade, além de ser ambientalmente responsável. Gobble (2012) argumenta que grandes inovações requerem a adoção da sustentabilidade no desenvolvimento e na melhoria de seus processos. O Grupo Fava tem preocupação com o meio ambiente em que está inserido, visto na entrevista com o proprietário, por meio da preservação de 20% da mata nativa, e isso faz com que a empresa esteja de acordo com a exigência de seus principais clientes. Outro aspecto que pôde ser observado foi o desenvolvimento de Miracatu em número de empregos, contabilizados no vídeo institucional e observados nas visitas, gerados pelo Grupo Fava melhoraram as condições da região, que pouco evoluía antes da

sua instalação. Por meio de relatos de comerciantes e da observação pessoal, percebeu-se o impacto proporcionado pelo fornecimento de moradias, ou de condições, para que os empregados pudessem ter suas aquisições. Observou-se, ainda, que o Grupo Fava tem uma infraestrutura adequada e sinalizada para as atividades dos empregados. A utilização obrigatória do uso dos equipamentos de proteção individual reflete o cuidado com a saúde deles. Na fazenda de Miracatu são realizadas palestras com médicos, sobre saúde e o uso de drogas. Além de cursos específicos para os empregados, realizados por alguns profissionais ou sindicato. As entrevistas e as visitas mostraram a preocupação com a comunidade a partir das ações realizadas pelo Grupo Fava. Além disso a empresa auxilia em atividades festivas e confraternização interna.

### **Considerações finais**

Os resultados obtidos por meio das três fontes de dados utilizadas comprovaram que o Grupo Fava, na prática, atua de acordo com seu discurso de inovação e sustentabilidade. Dessa forma o trabalho alcançou o objetivo central de comprovar como que se implementa a inovação e sustentabilidade, de forma alinhada, em uma empresa do ramo frutífero, por meio de suas ações que são concretas e vão além de um mero discurso. Gaziulusoy (2010), afirma que a sustentabilidade não pode ser avaliada antes de a ação ser realizada. Dessa forma foi possível constatar que o Grupo Fava inovou ao inserir o cabeamento aéreo na fazenda em Miracatu; ao criar veículo cegonha para transporte das bananas; ao desenvolver os expositores com ganchos para suporte das bananas, e patentear tal inovação; ao desenvolver as caixas reversíveis onduladas internamente; ao se tornar pioneiro em rastreabilidade de bananas; e ao realizar o tratamento das bananas em câmaras de atmosfera controlada. Identificou-se, também, as ações de sustentabilidade sob à dimensão social por meio dos cuidados com os empregados ao inserir vestiários e refeitório no *packing house*; banheiros químicos nas plantações; a utilização de uniformes e EPI's para exercer as funções; treinamentos específicos; e pagamento de salário justo, que ajudou o desenvolvimento da região. Suas ações inovadoras refletiram na sustentabilidade, por meio da preservação do meio ambiente; reaproveitamento do engaço da banana como adubo; e construção de tanques para captação de água da chuva. De acordo Elkington (2012) os três pilares são essenciais para o desenvolvimento sustentável e também atestam o sucesso da empresa.

## Referências

BARBIERI, J. C. et al. Metodologia para identificação dos fatores organizacionais constitutivos de um meio inovador efetivo: aplicação em três casos. In: **X Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC 2003**. México, 2003.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BELL, J. **Como realizar um projecto de investigação**. 3a ed. Lisboa: Grodiva, 2008.

BORGES, F. G. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. 2001. 254 f. Dissertação (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

BRYMAN, A. **Social research methods**. 2<sup>a</sup> ed. London: Oxford University Press, 2004.

CABESTRÉ, S. A.; GRAZIADE, T. M.; POLESEL FILHO, P. Comunicação estratégica, sustentabilidade e responsabilidade socioambiental – um estudo destacando os aspectos teórico-conceituais e práticos. In: **Anais XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação** – Intercom: Natal/RN, 2008.

CHRISTENSEN, C. M. **The innovator's dilemma**. Nova Iorque: Harper Collins Publishers Inc, 2003.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO.

Disponível em [http://www.wwf.org.br/natureza\\_brasileira/questoes\\_ambientais/desenvolvimento\\_sustentavel/](http://www.wwf.org.br/natureza_brasileira/questoes_ambientais/desenvolvimento_sustentavel/)>. Acesso em: 12 abril de 2014.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. London, UK: Sage Publications, 1998.

DIAS, R. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2006.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade: canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

FERREIRA, N. A. DE C.; GIFFHORN, E.; VIANNA, W. B.; PALADINI, E. P. **Indicadores estratégicos da qualidade sócio-ambiental: O caso de**

uma empresa produtora de matérias-primas para fertilizantes. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2009.

FLORES, J.G. Aproximación interpretativa al contenido de la información textual. In: Flores, J.G. **Análisis de datos cualitativos - aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.

GAZIULUSOY, A. Í. **A system innovation for sustainability: a scenario method and a workshop process for product development teams**. A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Faculty of Engineering, ProQuest LLC 789 East Eisenhower Parkway, P.O. Box 1346, Ann Arbor, MI 48106-1346, 2010.

GOBBLE, M. A. M. Innovation and sustainability. **Research-Technology Management**. v. 55, n. 5, p. 64-66, sep./out. , 2012.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. v.35 n. 2, p. 57-63, mar./apr.1995.

GOMES, M. Econegócios: Como as grandes marcas capturam a agenda da sustentabilidade. **Revista de Administração de Empresas**. v. 54, n. 1, p.86-88, jan./fev. , 2014.

GOMES, A. do N. **Sustentabilidade de empresas de base florestal: o papel dos projetos sociais na inclusão das comunidades locais**. 2005. 99 p. Tese (Doutorado em Ciência Florestal) - Programa de Pós-Graduação em Ciência Florestal, Universidade Federal de Viçosa. Minas Gerais, 2005.

GROOT, I. **Measurement of sustainability in coffee and cocoa**. Institute for Sustainable Commodities (ISCOM), 2002.

GRUPO FAVA. Disponível em <<http://www.grupofava.com/empresa.php>> . Acesso em: 23 abril de 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE FRUTAS. Disponível em <[http://www.ibraf.org.br/institucional/ins\\_ibraf.asp](http://www.ibraf.org.br/institucional/ins_ibraf.asp)>. Acesso em: 01 abril de 2014.

IRIGARAY, H. A.; RESPINO, M. R. Estudo de um caso comparativo entre o modelo de sustentabilidade adotado pela ANTF e o modelo GRI. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.10, n.3, p. 243-262, set./dez., 2012.

KIRON, D.; KRUSCHWITZ, N.; REEVES, M.; GOH, E. The benefits of sustainability-driven innovation. **MIT Sloan Management Review**. v. 54, n. 2, p. 69-73, 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LARSON, A. L. Sustainable innovation through an entrepreneurship lens. **Business Strategy and the Environment**, Virginia, v. 9, n. 5, p. 304-317, sep./out., 2000.

MACHADO, D. D. P. N.; VASCONCELLOS M. A. Organizações inovadoras: estudo dos elementos de um ambiente inovador. *In*: SIMPOI 2004. São Paulo. **Anais do VII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**. FGV-EAESP, 2004.

OLIVA, L. F.; SOBRAL, M. C.; TEIXEIRA, J. H.; et al. Desenvolvimento sustentável: análise das relações interorganizacionais na indústria de celulose e papel. **Ambiente & Sociedade**, v. XV, n. 1, p. 71-92, jan./abr., 2012.

OLIVEIRA, J. A. de. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 24, n. 4, p. 203-210, dec., 1984.

OUR COMMOM FUTURE. Chapter 2: **Towards Sustainable Development**, 2010. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>>. Acesso em: 15 abr 2014.

PRADA, C. A.; ABREU, A. F. Geração de ideias para o portfólio de inovação: proposta de um modelo. *In*: **V Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2009. Niterói - Rio de Janeiro. UFF, 2009.

SAMBIASE, M. F.; FRANKLIN, M. A.; TEIXEIRA, J. A. Inovação para o desenvolvimento sustentável como fator de competitividade para as organizações: um estudo de caso Duratex. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 144-168, abr./jun. 2013.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A Empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCANDELARI, V. DO R. N. **Inovação e sustentabilidade: ambidestralidade e desempenho sustentável na indústria eletroeletrônica**. 2011. p. 360. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Paraná. Paraná, 2011.



SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico - uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda, 1997.

SILVA, A.R.P.; BARBOSA, M.S.; ALBUQUERQUE, F.S. Sustentabilidade de empreendimentos econômicos solidários: análise da Cooperação dos Fruticultores de Abaetetuba. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, vol.47, n.5, p. 1189-1211, set./out. 2013.

SPANGENBERG, J. H.; Bonniot, O. Sustainability indicators: a compass on the road towards sustainability. **Wuppertal: Wuppertal Institute**, Paper n. 81, p. 34, 1998.

TELLO, S. F.; YOON, E. Examining drivers of sustainable innovation. **International Journal of Business Strategy**, v. 8, n. 3, p. 164-169, 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2008.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.