**INOVAÇÃO, SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL: ANÁLISE
DA EXPERIÊNCIA DE UMA EMPRESA DE EQUIPAMENTOS PESADOS**

Dalila Alves Corrêa

Doutora em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA/USP). Mestre em Administração pela Escola de Administração do Estado de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV). Docente e Pesquisadora do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP - dacorre@unimep.br

Mário Sacomano Neto

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar); Visiting Schollar na Universidade de Chicago (EUA); Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo (EESC/USP); Administrador de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica (PUCC). Possui pós-doutorado em Gestão da Cadeia de Suprimentos junto ao Instituto Fábrica do Milênio (IFM-MCT-CNPQ). Professor do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba – msacomano@unimep.br

Valéria Rueda Elias Spers

Doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Mestre em Educação pela Unicamp. Professora do Mestrado Profissional em Administração e coordenadora do MBA em Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba – vrueda@unimep.br

Antonio Carlos Giuliani

Doutor em Administração Escolar pela Faculdade de Educação da Universidade Metodista de Piracicaba (FE/UNIMEP). Coordenador do Mestrado Profissional em Administração e Professor dos cursos de Graduação da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba – cgiuliani@unimep.br

RESUMO

O artigo aborda a prática da responsabilidade social em empresas que atuam de forma inovadora e sustentável. Responsabilidade social empresarial é um assunto que tem suscitado o interesse de autores da área de gestão, bem como vem estabelecendo relações com as abordagens inovação e sustentabilidade. Seu objetivo é mostrar, pelo estudo de caso desenvolvido numa empresa de grande porte, fabricante de equipamentos pesados, que as práticas de responsabilidade social, a inovação e a sustentabilidade são desdobramentos decorrentes da estratégia corporativa da empresa e que estão vinculadas aos seus objetivos econômicos, legais e sociais. Os dados da pesquisa foram coletados através de entrevistas realizadas com profissionais da empresa, observação e análises documentais sobre os projetos implantados e em desenvolvimento. Nesse sentido, a experiência construída pela empresa

¹ Recebido em 19.04.2010. Aprovado em 25.07.2010. Disponibilizado em 26.11.2010. Avaliado pelo sistema *double blind review*

permite comentar que decisões sobre inovação tecnológica e sustentabilidade devem estar diretamente vinculadas às questões e ações sociais e ambientais, bem como emergir da base das concepções estratégicas do negócio. O estudo busca contribuir para as discussões que abordam estratégias de inovação e sustentabilidade aliadas aos propósitos de natureza socialmente responsáveis.

Palavras-Chave: Responsabilidade social, Inovação, Sustentabilidade, Projetos Sociais.

ABSTRACT

The relation among Corporate Social Responsibility (CRS), Innovation and Sustainability is a subject that has interested many companies and authors of the management area. This article has a main objective to analyze this relation in a heavy equipment manufacturer. The research data have been collected through interviews with professionals of the company, observation and analyses of institutional documents. The results indicated that the company decisions about technological innovation and sustainability are directly linked with the social and environmental issues related to the business strategy.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CRS), Innovation, Sustainability, Heavy Equipment Manufacturer.

1. INTRODUÇÃO

O paradigma de desenvolvimento sustentável traz para as empresas dois grandes desafios: gerar inovações sustentáveis necessárias à existência humana e assegurar a aceitação dos novos produtos e serviços pela sociedade. Partindo-se do pressuposto que futuras tecnologias e inovações tecnológicas impulsionarão negócios mais sustentáveis, propiciando às empresas novas opções de criação de valor, torna-se crucial descobrir novas formas de as empresas, que atuam em ambientes cada vez mais complexos, incorporarem a visão de sustentabilidade econômica, social e ambiental – igualmente complexa - em suas estratégias tecnológicas. Isto porque as tecnologias que impulsionarão negócios bem sucedidos e sustentáveis serão aquelas que, desde a formulação da estratégia tecnológica até as etapas finais do processo de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e de inovação tecnológica incorporarão os valores éticos da sustentabilidade (Almeida & Melo, 2005).

Lundvall (1992) e Nelson (1993) defendem a inovação como um fenômeno complexo e sistêmico, como o conjunto de instituições e organizações responsáveis pela criação e adoção de inovações em um determinado país. A inovação tecnológica compreende a introdução de produtos ou processos tecnologicamente novos e melhorias significativas que tenham sido implementadas em produtos e processos existentes. Por inovação tecnológica de produto ou processo considera-se aquela que tenha sido implementada e introduzida no mercado – inovação de produto – ou utilizada no processo de produção – inovação de processo (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE], 1999).

Já o conceito de sustentabilidade corporativa tem suas raízes nas preocupações que emergiram no início dos anos 70 com a explosão demográfica e os impactos causados pelo crescimento econômico, mais especificamente com a utilização indiscriminada dos recursos naturais. Desenvolvimento sustentável passou a ser então considerado um novo paradigma de desenvolvimento das nações, que busca integrar crescimento econômico, equidade social e preservação do meio ambiente natural, como elementos interdependentes de suporte ao desenvolvimento de longo prazo. No contexto empresarial, desenvolvimento sustentável tem sido denominado também como responsabilidade corporativa e sustentabilidade corporativa. Autores como Hedström, Poltorzycki e Stroh (1998), definem sustentabilidade corporativa

como uma abordagem capaz de criar prosperidade até horizontes de longo prazo, através da integração de estratégias voltadas para o crescimento econômico, a qualidade ambiental e a equidade social.

A noção de responsabilidade social no contexto da estratégia corporativa mostra-se flexível para ser capaz de modelar-se à gestão, estratégias e realidades das empresas. As diferentes visões que lhe são associadas, bem como a abrangência proporcionada pelo tema levam às práticas variadas de atuação social e isto dificulta a identificação de padrões que possibilitem definições mais abrangentes (Fischer, 2002).

A responsabilidade social é um estágio mais avançado. As ações partem de um consenso e representam as atitudes coletivas de empregados, diretores, gerentes, fornecedores e demais grupos ligados à empresa. Baseia-se no incentivo ao desenvolvimento da cidadania individual e coletiva, promovendo a inclusão social e a civilidade (Melo Neto; Froes, 2001).

Por isso é mobilizadora e utiliza-se de ações extensivas a todos os atores da vida em sociedade. Representa uma estratégia da empresa e busca retorno econômico, social, fiscal e institucional. Exige o gerenciamento dos métodos e sistematização das ações e tem o objetivo de promover a sustentabilidade de grandes e pequenas comunidades (Melo Neto; Froes, 2001).

As articulações público-privadas demonstram que a empresa assume suas responsabilidades e auxiliam a difundir seus compromissos, valores éticos e culturais por toda a sociedade (Melo Neto; Froes, 2001). Tal perspectiva ultrapassa o nível da responsabilidade filantrópica, ao considerar a busca pela cidadania corporativa uma ação estratégica. O relacionamento bilateral entre a sociedade e corporação deve integrar uma abordagem consistente com a estratégia do negócio.

Desse modo, ao incorporar a responsabilidade social no planejamento estratégico, as responsabilidades econômica, ética, legal e filantrópica, tornam-se responsabilidades de toda a organização (Ferrel *et al.*, 2000). As pessoas, decisões e processos empresariais se norteiam por esses princípios e as práticas deixam de representar ações isoladas e restritas a pessoas ou departamentos e integram-se à gestão empresarial.

A empresa evolui de um extremo de responsabilidade mínima para um relacionamento complexo de direitos e responsabilidades interligados com a comunidade, considerada parte integral do funcionamento da empresa (Macintosh et al., 2001).

Esta mudança de postura para um nível de maior consistência sistêmica integrado à estratégia do negócio deu início segundo Melo Neto e Fróes (2001) a uma nova era da responsabilidade social, em que as empresas tornam-se cidadãos e verdadeiros modelos de sucesso empresarial.

O presente artigo está estruturado em quatro dimensões: esta introdução; a revisão bibliográfica sobre os temas sustentabilidade, inovação e responsabilidade social; a apresentação dos resultados de uma pesquisa desenvolvida no contexto de uma empresa de grande porte, do segmento equipamentos pesados e, as considerações finais. Seu objetivo é mostrar, pelo estudo de caso desenvolvido, que as práticas de responsabilidade social, a inovação e a sustentabilidade são desdobramentos decorrentes da estratégia corporativa da empresa e que estão vinculadas aos seus objetivos econômicos, legais e sociais.

2. A DINÂMICA EVOLUTIVA DA SUSTENTABILIDADE E DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Sustentabilidade na concepção de John Elkington, citado em Almeida e Melo (2005) significa assegurar o sucesso do negócio em longo prazo e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, para um meio ambiente saudável e uma sociedade mais equilibrada. A sustentabilidade segundo esta abordagem abrange três amplos componentes ou dimensões, respectivamente: **sustentabilidade econômica**, medida pela

rentabilidade; acesso a mercados; economia de custos e produtividade; acesso ao capital; gestão de riscos e licença para operar; valor da marca e reputação; **sustentabilidade ambiental**, avaliada pelo uso eficiente dos recursos naturais ou eco-eficiência; pela oferta de produtos e serviços ambientalmente sustentáveis e pela melhoria ambiental dos processos; e **sustentabilidade social**, medida pelo bem estar das pessoas, dentro e fora da organização; pela gestão eficaz de recursos humanos e dos aspectos de segurança, meio ambiente e saúde; e pela geração de empregos.

Assim, o ambiente propício para a ocorrência do processo de inovação tecnológica e desenvolvimento sustentável é definido pela existência de empresas com potencial para desenvolver produtos inovadores de base tecnológica, pela existência de centros de desenvolvimento de ciência, tecnologia e ensino, pela organização do sistema financeiro local, pelo conjunto de leis de Ciência e Tecnologia (C&T) e pela infra-estrutura disponível. (Rodrigues, Pereira & Gonçalves Neto, 2004).

Ferreira e Neves (2004) comentam que algumas características distinguem as últimas duas décadas no que diz respeito às relações entre ciência, tecnologia, inovação e sustentabilidade, dentre as quais enumeram: (1) a proximidade no tempo entre os avanços da ciência e os avanços da tecnologia nos setores chamados de ponta, que são os que se expandem mais rapidamente; (2) a velocidade do lançamento de inovações tecnológicas na forma de processos de produção, produtos e serviços que apresentam novas funcionalidades, desempenho superior ou custos sensivelmente menores; (3) o notável crescimento dos investimentos empresariais em pesquisa e, de forma mais geral, em tecnologia; (4) o desenvolvimento de redes de cooperação científico-tecnológica entre empresas, universidades, organismos públicos de pesquisa; (5) e a correlação entre investimentos em criação e adoção de tecnologia e bom desempenho empresarial / competitividade / capacidade de atuação global e sustentabilidade.

Esses autores argumentam ainda que nas relações entre inovação, sustentabilidade, produção e desempenho econômico, seja ele de países ou de organizações, observam-se também algumas mudanças importantes: (1) a alta velocidade de virtualização e conseqüente agilização das transações econômicas devido à adoção generalizada da Internet, e a agilização do acesso à informação e da tomada de decisão também devido à Internet e às redes internas às organizações; (2) o rápido crescimento dos investimentos empresariais em aprendizagem, seja através da formação do pessoal, da implantação de sistemas de informação avançados e da conexão a redes; (3) a importância crescente assumida pelas questões relativas à propriedade intelectual, com uma tendência à extensão dos direitos de propriedade sobre o conhecimento a todas as suas formas, mesmo aquelas historicamente consideradas de caráter público, como o conhecimento científico.

3. INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NO BOJO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

No contexto da aprendizagem organizacional, as empresas que buscam sustentar vantagens competitivas no longo prazo consideram relevante investir em capital humano e em projetos organizacionais internos e externos, tais como a Responsabilidade Social Empresarial – RSE, perante seus funcionários e a sociedade. Não há como dissociar o investimento nesse fator, nos diversos departamentos, com o investimento na inovação, se o objetivo for aumentar o poder de competência. Adicionalmente, devem também detectar os avanços tecnológicos e, por extensão, as ameaças que podem colocar em risco a sustentação do negócio e da rentabilidade no longo prazo (Neto & Marques, 2002).

Aliada à dimensão da aprendizagem organizacional a inovação tem sido reconhecida como a principal fonte de vantagem competitiva, o principal motor do desenvolvimento e sustentabilidade e pode ainda, ser considerada como uma das principais forças direcionadoras

do desenvolvimento econômico e também da competitividade empresarial (Cabral, 2004). Ela tem ocupado o centro das estratégias das empresas mais competitivas e das políticas econômicas dos países mais desenvolvidos.

Utilizando dados de uma pesquisa canadense, sobre o papel do Estado no desenvolvimento econômico (*Développement Économique Canada*, dezembro de 2000), Ferreira e Neves (2004) mostram que entre nove principais tipos de programas destinados a sustentar o desenvolvimento existe uma notória preferência dos especialistas por aqueles relativos à inteligência econômica e à transferência de conhecimentos (87,2% de respostas) e à construção de redes de interação (82,8%), que são atividades de gestão do conhecimento no interior das organizações e dos sistemas de inovação.

Os processos de inovação mantêm vínculos estreitos com os processos de geração de conhecimento na medida em que efetivam o desenvolvimento de um novo produto, a implementação de projetos organizacionais de sustentabilidade, processo ou um novo serviço introduzido em um produto ou no mercado, entre outros aspectos inovadores. É um processo que envolve um novo desenvolvimento, sua introdução no mercado e a sua distribuição e uso final. Pode ser de produto e de processos organizacionais. À medida que se consolida o tema da inovação, especialmente no contexto da criação e do desenvolvimento de novas empresas de base tecnológica, torna-se mais relevante devido à importância estratégica que tais empresas assumem para o crescimento econômico dos países e a modernização de seus sistemas produtivos (Ferreira & Neves, 2004).

Cassiolato (1996) relata que os países desenvolvidos têm buscado equilibrar um elevado nível de abertura ao exterior com a mobilização e o desenvolvimento de ampla gama de instrumentos visando melhorar a competitividade de suas empresas, sendo que diversos desses instrumentos têm apoiado diretamente a criação e o desenvolvimento de pequenas empresas de base tecnológica, procurando incrementar as relações universidade / empresa e adaptar os sistemas de financiamento tradicionais a esse tipo de empresa.

Por sua vez, desenvolvimento tecnológico sustentável é definido como o desenvolvimento de tecnologias voltadas para atender às necessidades do presente, sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Nessa perspectiva as tecnologias desenvolvidas segundo o novo paradigma de desenvolvimento deverão ser avaliadas em relação a parâmetros econômicos, sociais e ambientais, em todo o ciclo de seu desenvolvimento, desde a formulação da estratégia tecnológica, reduzindo-se desta forma os riscos inerentes à P&D e favorecendo-se as oportunidades de negócios sustentáveis de curto, médio e longo prazos (Almeida & Melo, 2005).

Assim, desenvolver e implantar um novo modelo de gestão estratégica da tecnologia orientada para a sustentabilidade constitui grande desafio organizacional, porque a empresa deveria evoluir do modelo de terceira geração (apoiado na rentabilidade e no forte alinhamento de P&D aos negócios), para uma sistemática que considerasse o impacto competitivo e ambiental e a contribuição social da implantação das novas soluções tecnológicas (Almeida & Melo, 2005).

4. Responsabilidade Social e o contingenciamento do ambiente institucional

O meio acadêmico atribui a Bowen (1957) o pioneirismo da abordagem responsabilidade social. No seu ensaio sobre responsabilidade corporativa argumenta que as empresas devem seguir linha de atuação que sejam desejáveis no que se refere aos objetivos e valores da sociedade na qual estão inseridas. Em seu livro **“O interesse do homem de negócios”** Bowen ilustra de forma analítica a tensão permanente entre o interesse singular das corporações e a pressão por condutas socialmente responsáveis denotando focos de interesses diversificados entre o privado e o social. Esta perspectiva anuncia o envolvimento da empresa

na melhoria e promoção do ambiente social indo além das funções básicas tradicionais ou da atividade de obter lucro, somente.

O autor chama a atenção para a subjetividade que envolve o conceito de empresa socialmente responsável, demonstrando sua complexidade e controvérsias. Além disso, constata-se também a existência de grande variedade de práticas em função do ambiente institucional; assim, aquilo que é tido como comportamento socialmente responsável pode variar de forma significativa em função dessa variável, englobando a natureza e a qualidade de suas relações com um conjunto mais amplo de seus *stakeholders* atuais e com as futuras gerações.

Nesse contexto, a responsabilidade social é concebida como um dos papéis da empresa na construção do bem estar sócio-econômico-ambiental para os mais diversos públicos do negócio, por meio de ações planejadas, estruturadas e sustentadas, a fim de, participar e envolver-se na busca de soluções alternativas para a educação, saúde, cidadania, preservação de recursos naturais e bem-estar geral (Mello Neto & Froes, 2001; Drucker, 2001; McIntosh, Leipziger, Jones & Coleman, 2001).

A discussão em torno do assunto polariza-se entre os debatedores favoráveis e os desfavoráveis a tal atividade. Zylbersztajn (2000) identifica uma dicotomia argumentando que ela se justifica pela ótica maximizadora, sempre que a empresa beneficiar-se de um ambiente positivo de relacionamento social, que pode trazer resultados de imagem que redundem em acréscimo no valor da organização no longo prazo. Em outros casos podem significar um desvio entre as funções objetivo do agente (gestor) e do principal (acionista), que acaba sucumbindo às pressões sociais locais, em detrimento dos interesses dos acionistas, o que configuraria um problema de agente – principal.

Assim, a RSE percorre diferentes veredas nas organizações gerando necessidades de compreender melhor as principais categorias inerentes ao seu conceito através da sua matriz multidimensional sugerida por McIntosh (2001) a partir de quatro dimensões: distributiva, sustentabilidade, pluralista e da transparência.

Na **dimensão distributiva** a responsabilidade social aplica-se a toda a cadeia produtiva, o produto final não é o único fator de avaliação na perspectiva de impactos ambientais e sociais, mas, sim todo e qualquer processo produtivo. Assim, as empresas assumem responsabilidades pelos seus fornecedores e devem fazer valer seus códigos de ética aos produtos e serviços usados ao longo de seus processos produtivos.

A **dimensão da sustentabilidade** demanda uma atitude responsável em relação ao ambiente e à sociedade, não só garante a não escassez de recursos, mas também amplia o conceito a uma escala mais ampla. O desenvolvimento sustentável refere apenas ao ambiente, mas por via do fortalecimento de parcerias duráveis, promove a imagem da empresa como um todo e leva ao crescimento orientado. Uma postura sustentável é por natureza preventiva e possibilita a prevenção de riscos futuros, como impactos ambientais ou processos judiciais.

A **dimensão pluralista** reconhece que as empresas têm compromissos e devem satisfação a uma gama de atores sociais compreendendo os acionistas, o mercado, à mídia, os colaboradores internos, o governo, o setor não-governamental e ambiental e, por fim, às comunidades com que opera. A característica pluralista mostra que as empresas necessitam considerar os novos parceiros e, o diálogo mais participativo não representa apenas uma mudança de comportamento da empresa, mas também significa maior legitimidade social.

Na **dimensão da transparência** as empresas são gradualmente sensibilizadas a divulgar seu desempenho social e ambiental, os impactos de suas atividades e as medidas tomadas para prevenção ou compensação de acidentes. Muitas empresas já o fazem em caráter voluntário, mas muitos prevêem que relatórios sócio-ambientais serão compulsórios num futuro próximo. A integração plena e o dinamismo sinérgico das quatro categorias

condicionam o desenvolvimento sustentável e viabilizam os mais diversos investimentos em projetos socialmente responsáveis.

Fombrun (2000) é favorável a idéia da atividade socialmente responsável colaborar com a empresa para alimentar sua ligação com a comunidade local e com os trabalhadores. Por outro lado, a construção do capital reputacional melhora a habilidade de negociar contratos mais atrativos para a empresa com fornecedores e governo, além de em certas circunstâncias propiciar preços *premium* para os produtos da empresa e menores custos de capital. O autor refere-se, em específico, às atividades de responsabilidade social filantrópicas como criadora ou mantenedora do capital reputacional sob dois aspectos: criando vantagem competitiva, aprimorando a capacidade da empresa em atrair e manter recursos e; minimizando riscos de perdas reputacionais.

4.1. A CARACTERIZAÇÃO DOS ATORES ENVOLVIDOS NA RESPONSABILIDADE SOCIAL

O elenco de atores que compõem a responsabilidade social está formado de pessoas ligadas diretamente aos interesses da organização e também de atores coadjuvantes, tal como, um desconhecido consumidor (Garrido, 2004). Identificar e mapear os problemas que fazem parte do ambiente onde estão seus *stakeholders* e atuar com base neles é uma iniciativa fundamental para a empresa socialmente responsável. Esta perspectiva, sustentada pela teoria dos *stakeholders*, apregoa a idéia de que o resultado final da atividade de uma dada organização empresarial deve levar em consideração os retornos que otimizam os resultados de todos os públicos envolvidos, e não apenas os resultados dos acionistas. Os *stakeholders* são formados por dois conjuntos: os primários, compreendendo os acionistas e credores, e os secundários formado pela comunidade, funcionários, consumidores, meio ambiente, governos, e outros (Donaldson & Preston, 1995).

O público interno é o primeiro estágio de todo processo. Weingrill (2003) comenta que a capacidade de dialogar com o público interno incluem práticas específicas para diferentes esferas. Para isto deve-se contar com canais eficazes de comunicação transmitindo informações sobre condições de trabalho, dados financeiros, e sobre estratégias que atingem os trabalhadores. No que diz respeito à gestão participativa e à participação nos resultados e bonificação, a empresa deve adotar mecanismos transparentes e sólidos que criem vínculos de confiança. Além disso, um comportamento ético e claro, frente à gestão de pessoas é fundamental para uma relação saudável com o público interno.

Nesta direção Mello Neto e Froes (2001) comentam que quando a empresa investe de maneira responsável em seus funcionários eles passam a se constituir ativos valiosos, não apenas na questão humana, mas também intelectual e socialmente. Suas atitudes e comportamentos são fontes de valor para empresa e podem trazer uma gama de benefícios, tais como, retenção de talentos; melhoria da qualidade de vida de seus empregados, com reflexos positivos em suas famílias; maior integração social do empregado e de sua família na sociedade; diminuição dos gastos com saúde e assistência social, pois estes se tornam mais imunes às doenças profissionais, em especial, ao estresse; redução de custos com tratamento médico-hospitalar; redução de índice de abstenção; redução de custos com ações na justiça do trabalho; maior criatividade e inovação do empregado; melhoria do clima organizacional; consolidação de uma nova cultura organizacional.

Na dimensão do contexto ambiental as empresas têm um papel singular na preservação e recuperação do meio ambiente. Compreender o impacto das inovações tecnológicas e das atividades das empresas sobre o meio ambiente é requisito chave para uma gestão socialmente responsável. Consideram-se ações efetivas: monitorar e analisar os impactos ambientais dos produtos e serviços; desenvolver processos de gestão ambiental, acompanhando suas repercussões na cadeia produtiva; e participar de processos de destinação final e de pós-

consumo (Weingrill, 2003). Nesta mesma linha, Ashley (2002), comenta que nas últimas décadas têm ocorrido severas transformações sociais e econômicas, como a globalização das economias, a reestruturação dos processos produtivos e os impactos sobre o mundo do trabalho. Somado a isso vem intensificando o processo de discussão sobre o futuro do planeta, centralizado nas questões ambientais. As indústrias recebem cobranças sobre seu papel na sociedade moderna, onde a expectativa é que elas venham a responder não só pela extração e uso de recursos naturais, mas também quanto às consequências dos modelos de produção e consumo, visto a crescente demanda por produtos. Esta demanda está sempre associada à degradação sistemática do ambiente.

Mello Neto e Froes (2001), argumentam que a implementação do gerenciamento ambiental de forma correta, por parte das empresas, deve levar em conta três fatores: (1) realização de treinamento e capacitação de recursos humanos, (2) integração das ações de preservação ambiental com as ações de saúde e segurança do trabalho e, (3) certificação ambiental com base nas normas ISO14001 e BS8800. Consideram ainda que uma empresa socialmente responsável deve destacar-se pela gestão da política ambiental, fomentando o desenvolvimento sustentável da comunidade e da sociedade como um todo, preocupando-se com a segurança e qualidade de vida de seus empregados e comunidade onde está alocada.

5. METODOLOGIA DA PESQUISA

Essa pesquisa pode ser classificada como exploratória, descritiva, qualitativa e realizada através de estudo de caso. A técnica de coleta de dados envolveu a observação, análise documental e entrevistas com roteiro semi-estruturado com dois executivos da empresa em estudo, o coordenador de comunicação corporativa e o coordenador de recursos humanos da unidade pesquisada. O quadro 1 sintetiza a classificação metodológica da pesquisa.

Aspectos Metodológicos	Classificação da pesquisa
Tipo de pesquisa quanto ao objetivo	Exploratória e Descritiva
Tipo de pesquisa quanto ao processo	Qualitativa
Metodologia de pesquisa	Estudo de caso
Técnica de coleta de dados	Observação, análise documental e entrevista com roteiro semi-estruturado

Quadro 1 - Classificação da metodologia de pesquisa (Adaptado de Cervo, Bervian e da Silva, 2007)

A pesquisa é de natureza **exploratória** uma vez que busca informações sobre um fenômeno ainda pouco explorado na literatura, ou seja, a relação entre decisões estratégicas sobre inovação e sustentabilidade no contexto da responsabilidade social. Essa é uma das características centrais dos estudos exploratórios, conforme definem Collins e Hussey (2005).

Os estudos exploratórios também requerem encontrar padrões, idéias ou hipóteses do fenômeno estudado. A pesquisa descritiva caracteriza-se pela busca de informações de uma determinada população ou fenômeno. Nesse sentido, a pesquisa também é **descritiva** ao buscar informações sobre as características e elementos da responsabilidade social na empresa foco e a relação com a estratégia corporativa.

A pesquisa também é de caráter **qualitativo**, pelo próprio objeto de estudo, ao envolver significado, relações, atores, interesses e pessoas, para o entendimento do fenômeno. Segundo Chizzotti (1995, p.79) “a abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito observador (...) O sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos,

atribuindo-lhes um significado”. Esse elemento é combinado com a coleta de dados, a qual envolveu um conjunto significativo de informações tanto nas **observações e nos documentos da empresa** quanto nas **entrevistas**. As entrevistas, quando permitido, foram gravadas, e tiveram como eixo um roteiro semi-estruturado previamente formulado com base nas abordagens estratégia corporativas e ações de responsabilidade social.

O **estudo de caso** também foi utilizado como metodologia de pesquisa, segundo a classificação da Collins e Hussey (2005). Para um melhor entendimento do estudo de caso, Yin (1994) destaca algumas características de sua aplicabilidade:

- situações analisadas são contemporâneas, abrangentes e complexas;
- corpo teórico é insuficiente para o estabelecimento de relações;
- fenômeno não pode ser estudado fora de seu contexto;
- foco é maior na compreensão dos fatos e não na mensuração;
- utilização de várias fontes metodológicas para evidência dos fatos;
- não se possui o controle dos eventos/comportamentos dos fatos/pessoas envolvidas na pesquisa.

6. RESULTADOS DA PESQUISA

6.1 – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa do estudo, aqui denominada F, é uma organização multinacional fabricante de equipamentos pesados com matriz nos USA e fábrica sediada no interior de São Paulo. No Brasil, mantém há mais de 50 anos a liderança de mercado em projeção, fabricação e comercialização de produtos nas categorias máquinas em geral (rodoviárias, de terraplanagem, agrícolas e equipamentos para movimentação de material), com aplicação nas áreas de construção, mineração, agricultura, florestal e industrial. Acumula certificações variadas, é mundialmente reconhecida por suas ações de responsabilidade social e respeito ao meio ambiente, sendo ainda ranqueada, seguidamente, como uma das dez melhores empresas para se trabalhar no Brasil e na América Latina.

Oferecendo produtos globais, a fábrica brasileira mantém-se competitiva internacionalmente e está capacitada a atender um agressivo programa de exportação para mais de 120 países. Há 80 anos, a organização vem atuando na construção da infra-estrutura de inúmeros países. Em parceria com sua rede mundial de revendedores está impulsionando mudanças positivas e sustentáveis em todos os continentes e firmando-se como líder mundial em tecnologia de equipamentos de construção e mineração, motores a diesel e gás natural e turbinas de gás industriais.

Sua linha de produtos é composta de 35 de modelos de classe mundial entre escavadeiras hidráulicas, compactadores, carregadeiras de rodas, motoniveladoras, retroescavadeiras e tratores de esteiras, além de ferramentas e acessórios especiais para seus equipamentos. Em outubro de 2001, ingressou no mercado de energia, com a produção de grupos geradores de 50 a 750 kVA.

Os produtos atendem aos requisitos internacionais em termos de emissões visto que seus equipamentos estão dotados de tecnologia no gerenciamento do ar e no controle eletrônico para otimizar o desempenho e atender às normas reguladoras de emissões. Assim, seus motores foram concebidos para utilizar até 30% de biocombustível. .

De acordo com os depoimentos obtidos nas entrevistas, os fatores críticos de sucesso da empresa F, ou seja, aqueles que lhe dão distinção impar no setor em que atua e posição de liderança mundial, materializam-se a partir da efetivação da seguinte dimensão: “ser uma organização que aprende, que pratica os valores da responsabilidade social e alcança a excelência da segurança no trabalho”. Sua visão e missão focam a liderança global em valor para o cliente e “empresa líder no fornecimento do melhor valor em máquinas, motores e

serviços de suporte para os clientes dedicados a construir a infra-estrutura do mundo e desenvolver e transportar seus recursos”.

A empresa propicia para a sua força de trabalho um ambiente que estimula a diversidade, a inovação, o trabalho em equipe, o aprendizado, a melhoria contínua e o reconhecimento e recompensa ao desempenho individual. A seus mais de 4.000 empregados oferece um plano de remuneração total abrangente. A empresa acredita que investir no constante aperfeiçoamento de seus recursos humanos e em alta tecnologia é a melhor maneira para manter um ambiente organizacional saudável e motivador e, com isso, exceder as expectativas de seus clientes e satisfazer seus acionistas.

A empresa mantém ainda um amplo programa de segurança para os empregados, voltado à prevenção de acidentes e à redução de riscos. Conquistou por quatro vezes o "Chairman Safety Award", um prêmio anual promovido pela Corporação, que visa destacar a excelência na segurança. No ano 2000 foi reconhecida pelo Governo Brasileiro com o Prêmio de Valorização do Trabalho e, desde 2004 é eleita pelo Instituto Great Place to Work e Guia Você SA/Exame, como uma das "Melhores Empresas para se Trabalhar" no Brasil e na América Latina.

6.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL E ESTRATÉGIA CORPORATIVA DA F

Os pilares de sustentação da responsabilidade social da empresa F sustentam-se no tripé das bases: legal, financeira e ética. A **base legal** traduz-se no cumprimento de todas as exigências legais no âmbito regional, estadual e nacional, atendendo plenamente e de forma transparente todas as leis e normas cabíveis ao tipo de negócio da empresa. A **base financeira**, por sua vez corresponde ao fator primordial da empresa que seria a geração de lucros, ou riquezas. Uma vez que a empresa utiliza recursos naturais (matérias-primas) e sociais (pessoas) ela deve por primazia atingir seu objetivo com uma administração correta e eficiente que saiba utilizar-se dos recursos disponíveis sem gerar ônus a sociedade em geral. A **base ética** faz menção à integração da empresa com a sociedade, fornecedores e clientes, interagindo de forma transparente e justa, seja no âmbito econômico ou social.

Um aspecto crucial para o sucesso do projeto de responsabilidade social da empresaria F é a inserção no âmbito do negócio, conforme declarações da coordenadora de comunicação da empresa: “a responsabilidade social é parte do nosso negócio, ela faz parte da nossa estratégia corporativa, sendo assim está embutida na conduta operacional e descrita em nosso código de ética desde a instalação da empresa, aqui no Brasil, em 1954. Seu desenvolvimento segue um processo de contínuo aprimoramento, sempre direcionada pela estratégia global do negócio. Com base em fortes princípios operacionais, a empresa incluiu em seu plano estratégico, ações institucionais voltadas à promoção da cidadania, que inclui diversas atividades de cunho ambiental e social. Essas ações integram a própria missão da empresa. A estratégia global da empresa está focada na inovação com sustentabilidade ambiental.”

A **estratégia corporativa** da empresa F agrega três elementos de sustentação de suas iniciativas de crescimento e de inovação e que, ao mesmo tempo, agregam valor para os públicos com os quais se relaciona: ambiente adequado, produtos e serviços e soluções sustentáveis. O **ambiente adequado** diz respeito as operações seguras e eficientes dentro e fora de suas instalações. Através do Sistema de Gestão Ambiental ISO 14001 foca a qualidade de vida de seus empregados e o respeito ao meio ambiente canalizando investimentos para o tratamento de efluentes, reciclagem de resíduos e eliminação, do seu processo produtivo, das substâncias passíveis de provocar danos a pessoas e a natureza, como o cromato de chumbo da tinta, o amianto e cádmio das peças e, o ascarel dos transformadores elétricos.. Avanços têm sido feitos na substituição de substâncias cloradas que agridem a camada de ozônio. A empresa está empenhada e já vem obtendo bons resultados no co-processamento de borra de tinta e lama industrial e reciclagem de papéis, plásticos e óleos, entre outros materiais

Internamente, a empresa busca prover aos funcionários e seus familiares um programa de benefícios voltado à qualidade de vida integral com repercussões positivas no clima organizacional. **Os produtos e serviços** são projetados para serem limpos, seguros, e eficientes.. No caso de produtos de alta rotatividade, são feitos de material reciclável, com instruções e informações que ajudem a correta destinação do material. As **soluções sustentáveis** para a comunidade procuram desenvolver um amplo trabalho social, incluindo incentivo para o envolvimento de seus empregados e dirigentes na solução de problemas da sociedade. Empenhar-se em projetos de desenvolvimento sustentável, para encontrar novas formas de atender às necessidades de hoje, sem prejudicar o meio ambiente para as gerações futuras.

Todas as ações da empresa são norteadas pelo Código Mundial de Conduta nos Negócios que envolve quatro princípios comportamentais – Integridade, Excelência, Comprometimento e Trabalho em Equipe.

6.3 PROJETOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA F VOLTADOS PARA O MEIO AMBIENTE E À COMUNIDADE

A seguir serão apresentados três projetos da empresa F os quais apresentam relações estreitas com os paradigmas da inovação e sustentabilidade tratados anteriormente.

6.3.1 – Projeto Fundação Floresta Tropical - Seguindo rigorosas instruções da norma ISO14001, a empresa tem um sistema avançado de gestão de resíduos e coordena este projeto ambiental na cidade de Belém/PA, em parceria com a *Tropical Forest Foundation*, dos Estados Unidos. O objetivo dessa parceria é mostrar como o uso de técnicas de trabalho de baixo impacto e da tecnologia apropriada pode reduzir danos e aumentar a eficiência da colheita em florestas tropicais. Visa ainda, cooperar no estabelecimento de políticas de exploração sustentável que garantam a permanência dessa atividade econômica e a perpetuação desse tipo de floresta.

Além de contribuir com a fundação e ceder máquinas para os experimentos, a empresa desenvolve um abrangente trabalho de divulgação para diferentes públicos (populações locais, ribeirinhas, estudantes, docentes, pesquisadores) para tornar essas técnicas conhecidas e provar sua validade para a preservação das reservas de florestas tropicais do país. Distribui gratuitamente, através de seu site na Internet vídeos, folhetos e relatórios que validam o trabalho da FFT no Brasil. A empresa também promove seminários e cursos a empresários e profissionais voltados à atualização técnica do setor.

Esse conjunto de ações representa uma importante ferramenta para demonstrar a importância do manejo sustentável de florestas tropicais, devido ao seu baixo impacto, e destaca os resultados positivos do trabalho pioneiro que está sendo realizado na Floresta Amazônica pela FFT. Cerca de seis mil vídeos e folhetos já foram distribuídos com a finalidade de promover o manejo sustentável no Brasil. O trabalho da FFT ajudou na incorporação da Agenda 21 do Ministério Brasileiro do Meio Ambiente, sendo considerada como uma das iniciativas mais bem-sucedidas e desenvolvidas nos últimos anos.

A tecnologia do manejo sustentável da floresta foi desenvolvida, testada e transferida aos madeireiros, proprietários de terras, trabalhadores e comunidades locais. A empresa acredita que ao dar seu apoio à transferência dessa tecnologia através da educação, processos de aprendizagem e da formação de parcerias com grupos locais e internacionais, uma contribuição substancial pode ser dada à evolução do manejo sustentável das florestas no Brasil. Esta é também uma forma de oferecer aos clientes uma nova maneira de usar seus equipamentos, de forma mais econômica e, ao mesmo tempo, oferecendo-lhes a oportunidade de poupar recursos naturais para futuros usos.

Visando o manejo sustentado de florestas o projeto enfatiza que a primeira ordem é o planejamento. São registradas as medidas de diâmetro e altura de todas as árvores e a

identificação das espécies. Concluída a avaliação da floresta, cada árvore recebe um número permanente que irá compor o inventário, e através deste mapeamento, os silvicultores e engenheiros poderão traçar um caminho lógico para a retirada das árvores derrubadas, definir, previamente, a direção da queda de cada espécie, com o intuito de preservar ao máximo a floresta, além de programar as colheitas seguintes..

O projeto comprova que, com a utilização de técnicas adequadas, é possível extrair madeira sem destruir as florestas, preservando-as para as futuras gerações. O quadro 2 abaixo mostra dados comparativos sobre danos de extração convencional e de baixo impacto.

Extração Convencional	Extração de Baixo Impacto
235 árvores/ha danificadas	132 árvores/ha danificadas
Nova colheita só em 70 - 100 anos	Segunda colheita de igual volume antecipada para 30 - 40 anos
7 3/ha de madeira vendável deixada para trás devido à ineficiência	Toda a madeira derrubada é aproveitada
10,4 m ³ de madeira vendável danificada ou destruída por árvore extraída	5,7m ³ de madeira vendável danificada ou destruída por árvore extraída

Quadro 2 – documentos internos da empresa

6.3.2 – Relações com a comunidade - o segundo projeto diz respeito ao relacionamento da empresa F com a comunidade local. É considerado um projeto muito eficaz para materializar a preocupação da empresa em relação aos impactos da sua atividade produtiva sobre esta dimensão. Nesse sentido, a perspectiva social está contemplada na missão da empresa, através de uma abordagem ampla que concebe o desenvolvimento sustentável no âmbito do planejamento estratégico. Isso pode ser compreendido através de uma de atividades que a empresa mantém com a comunidade, tais como reuniões sistemáticas com lideranças locais, onde se discute os impactos ambientais e sociais, atuais e futuros da empresa; o envolvimento em atividades que visam à resolução de problemas comuns a todos; a criação de comitê onde gestores da empresa participem (juntamente com lideranças locais), da análise de problemas e da busca de soluções sustentáveis para ações dessa natureza. Práticas como esta corroboram para a criação de clima favorável às relações de transparência entre empresa e comunidade.

Ainda na dimensão da comunidade local a empresa F incentiva e cria condições adequadas ao voluntariado de seus funcionários, oferecendo e propiciando recursos humanos qualificados para a orientação e gestão de projetos e de ações destinadas ao desenvolvimento sustentável.

Um exemplo desta interação na comunidade local é o NAAP – Núcleo de Aprendizagem e Atividades Profissionais, desenvolvido com a APAE – Associação dos Pais de Alunos Especiais, há mais de 17 anos. No início deste programa, a empresa enviava peças para serem montadas no barracão da APAE, após dois meses de parceria, a empresa decidiu que os aprendizes teriam um espaço dentro da própria empresa. Tanto para a APAE, quanto para os alunos e seus familiares o principal objetivo é integrar pessoas com limitações físicas e cognitivas com o mercado de trabalho e com a sociedade. Trata-se de um bem sucedido projeto de inclusão social que contribui para o desenvolvimento das funções motoras e mentais dos beneficiados, além de conferir integração social.

6.3.3 – Relações governamentais e Cidade 2010

Um instrumento muito usado para pautar relações da empresa com a esfera governamental é o código de ética da organização. Este aborda, entre outras questões, a participação da empresa na comunidade, fornecendo diretrizes sobre as relações com sindicatos, política de convivência com concorrentes, relações com governo e contribuição

financeira para campanhas políticas. O código fornece ainda procedimentos específicos para controle e punição de favorecimentos ilícitos caracterizados por corrupção e pagamento de propinas.

O envolvimento com as esferas públicas sempre foi fator preponderante para a empresa F. No ano de 2000 iniciou no município (onde está instalada sua fábrica no Brasil), uma parceria com a prefeitura local através de um projeto, aqui denominado de “Cidade 2010”. Esta iniciativa é fruto da sugestão de um dos profissionais da empresa de repassar para a sociedade local a experiência e metodologia da F em planejamento estratégico. Hoje este profissional é o presidente da agenda “Cidade 2010”. A participação de F é coordenar a integração das várias entidades locais em torno de um projeto sustentável para a cidade. Mais de mil pessoas estão envolvidas neste projeto entre lideranças empresariais, civis, políticos, jurídicos, universidades e entidades diversas. O objetivo nuclear do projeto é “fomentar o desenvolvimento sustentável da cidade e região por meio de ações ordenadas em um plano estratégico (agenda 21) da cidade visando atingir uma melhor qualidade de vida para todos os municípios e futuras gerações”

Para a elaboração do projeto Cidade 2010, os diversos aspectos que integram a construção de uma cidade sustentável foram organizados em seis dimensões, a saber: **dimensão ambiental** – trata da conservação dos recursos naturais e da capacidade de suporte do ecossistema. **Dimensão social** – diz respeito à redução, exclusão e melhoria da qualidade de vida urbana. **Dimensão econômica** – objetiva o aumento do emprego e renda (a ser obtido com base em um novo paradigma para o setor produtivo, que privilegia a redução do consumo de recursos naturais e de energia, a redução de geração de resíduos e a preservação ambiental). **Dimensão política** – aborda o fortalecimento da democracia participativa e desenvolvimento de novos instrumentos de gestão, com a criação e manutenção de canais que favoreçam a parceria entre a sociedade civil e a administração municipal. **Dimensão cultural** - valorização da cultura local em todos os seus setores, de modo a fortalecer a coesão social e aumentar a auto-estima do cidadão. **Dimensão urbanística** - organização do espaço urbano, urbanização e regularização das ocupações irregulares, melhoria da habitação, adequação do sistema viário às necessidades de mobilidade com segurança e sem poluição, implantação de parques e de áreas de lazer e construção de uma cidade bonita e agradável de viver.

Em 2003, o projeto “Cidade 2010” tornou-se uma ONG – Organização em Não Governamental visando garantir a materialização de todos os seus planos. A empresa F continua diretamente envolvida em todas as fases desse projeto, seja na captação de recursos ou na participação da sua diretoria, dando apoio gerencial e suporte estratégico. Os resultados desta iniciativa estão sistematizados em documentos públicos e atestam a bem sucedida aplicação de conceitos e ferramentas de estratégias globais no âmbito da sociedade civil.

Resultados parciais auferidos da avaliação do projeto “Cidade 2010”, em 2007, mostrou entre outros dados, a redução do déficit público e das dívidas do município, bem como a reversão do crescimento de arrecadação para as principais áreas estratégicas do mesmo. Pode-se apurar que esta conquista está apoiada na transferência de conhecimento de uma organização empresarial para o âmbito da administração pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Novas visões sobre o papel das organizações na sociedade moderna encontram-se em discussão e já se pode constatar uma solicitude generalizada em lhe associar fortes referências sobre responsabilidades sócio ambientais. Em específico, isto pode ser melhor observado nas organizações, cuja atividade produtiva lança impactos mais comprometedores neste contexto. O caso apresentado ilustra o empenho dos homens de negócios (parafraseando Bowen, 1957) para destinar recursos e conhecimento à geração de inovações necessárias à existência humana sustentável visando equilibrá-las com a aceitação dos novos produtos e serviços pela

sociedade. O fato de isto estar ocorrendo não deve ser creditado a uma súbita conversão de foco das organizações, mas sim a uma alteração no clima do interesse e da opinião pública em cujo âmbito as organizações operam.

O que se espera nessa perspectiva baseia-se em mudanças para com os processos de criação e de inovação de bens e serviços, numa perspectiva de longo prazo, de modo que estas venham repercutir positivamente sobre as gerações futuras. Daí se deduz que, sob a pressão da opinião pública, e do apelo social por melhores níveis de qualidade de vida, as organizações podem ser persuadidas a aceitar novos deveres e obrigações.

No âmbito das discussões que recaem sobre a responsabilidade social empresarial é nítida a preocupação em relação às suas práticas – sendo esse o campo onde se materializa o desafio de relacionar as atividades empresariais com as finalidades sócio-ambientais. Neste contexto, tal desafio refere às obrigações organizacionais sobre adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação compatíveis com os fins e valores da sociedade, sendo ainda um meio prático para melhorar os problemas econômicos e atingir mais completamente as metas econômicas.

O caso da empresa F, líder de mercado em seus segmentos de atuação, mostra-se como um exemplo típico de organização que reconhece a necessidade de ponderar os impactos que sua atividade produtiva e suas políticas de inovação tecnológica geram para o ambiente e para a sociedade na qual se insere. Assim, pode-se constatar que essa organização tem procurado incorporar os novos paradigmas de desenvolvimento na medida em que busca o crescimento econômico, equidade social e preservação do meio ambiente natural como aspectos inter relacionados de suporte ao desenvolvimento de longo prazo. Tais características mostram-se peculiares à prática de responsabilidade e sustentabilidade corporativa através do desenvolvimento de projetos destinados à geração de prosperidade em cenários mais distantes.

Tais perspectivas, aliadas às políticas de desenvolvimento de novos produtos, mostram que o seu crescimento tecnológico sustentável é pré conceituado como a criação de tecnologias voltadas para atender necessidades atuais, sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Prova disto está no fato de a empresa utilizar em suas máquinas os motores “no emission” e tecnologia “accert”, isentos da emissão de poluentes e ruídos.

A iniciativa do projeto Cidade 2010 traduz-se num exemplo de criação de vínculos entre o meio produtivo e a sociedade através da aplicação de processos de gestão bem sucedidos e que se mostraram eficazes na gestão pública para congregar interesses e planejar a vida em comunidade.

Finalmente, é relevante reafirmar que as práticas de responsabilidade social empresarial decorrem de resoluções oriundas do âmbito da estratégia global do negócio e aplica-se a toda cadeia produtiva, ampliada a uma escala maior, de natureza preventiva e receptiva, através de processo interativo dialógico na busca de maior legitimidade social. Neste contexto espera-se que os novos paradigmas de desenvolvimento sustentável sejam constituídos de pressupostos não apenas destinados à geração de novos produtos e serviços, mas potencialmente substanciais para endossar futuras tecnologias e inovações tecnológicas sustentáveis, propiciando às empresas novas opções de criação de valor e novas formas de incorporar a visão de sustentabilidade econômica, social e ambiental.

REFERÊNCIAS

Almeida, M .F.L. & Melo, M.A C. (2005). Desenvolvimento tecnológico sustentável na perspectiva empresarial: a experiência da Petrobras. *Anais do XI Seminario Ibero-Americano de Gestión Tecnológica – ALTEC*. Salvador-BA, 54-54.

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

Bowen, H. R. (1957). *Responsabilidades sociais do homem de negócios*. (Trad. Octávio Alves Velho). Rio de Janeiro, São Paulo, Bahia: Ed. Civilização Brasileira.

Cabral, C. J. E. O. (2004). Determinantes da propensão para inovar e da intensidade inovativa em empresas da indústria de alimentos do Brasil. *Anais do Encontro da ANPAD*. Trabalho ACT-1422

Cassiolato, J.E. (1996). *As novas políticas de competitividade: a experiência de países da OCDE*. Rio de Janeiro: IE/UFRJ.

Cervo, A.L.; Bervian, P. A. & Silva, R. (2007). *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall

Chizzotti, A. (1995). *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. 2.ed. São Paulo: Cortez

Collins, J. & Hussey, R. (2005). Pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman
Documentos Internos da Empresa F. (2003). *Balanço Social de Responsabilidade Social*. São Paulo: TypeBrasil.

Documentos Internos da Empresa F. (2004). *Balanço de Responsabilidade Social*. São Paulo: Pancrom.

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

Drucker, P. F. (2001). *Sociedade pós-capitalista*. (Trad. Nivaldo Montigeli Junior). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Ferreira, M. A. T. & Neves, J. T. R. (2004). Informação, conhecimento e empreendedorismo: alimentando a dinâmica de inovação tecnológica na Província do Quebec, Canadá. *Anais do ENANPAD*, 28.

Ferrel, O.C. et al. (2002). *Estratégias de Marketing*. São Paulo: Atlas

Fischer, R.M.. (2002). *O desafio da colaboração*. São Paulo: Gente

Fombrun, C. et al. (2000). Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, Malden, MA: Blacwell Publishers.

Garrido, A. P. (2004). Os novos desafios da Responsabilidade Social. *Banas Qualidade*. São Paulo, n. 150, ano XIV, novembro, p. 22-35.

Hedström, G.; Poltorzycki, S. & Stroh, P. (1998). Sustainable development: the next generation. *Prism – Sustainable Development: How Real, how Soon, and Who's Doing What?* 4, pp. 5-19.

Kruglianskas, I. & Matias-Pereira, J. (2005). Gestão de inovação: a lei de inovação tecnológica como ferramenta de apoio às políticas industrial e tecnológica do Brasil. *RAE Eletrônica*. v.4, n.2, seção: artigos.

Lundvall, B.A. (1992). *National systems of innovation – toward a theory of innovation and interactive learning*. A. Cassel Imprint: London, England.

Lundvall, B.A. (2002). *Innovation, Growth and Social Cohesion: the Danish Model*. Chettenham. UK: Edward Elgar. 219p.

Mcintosh, M.; Leipziger, D.; Jones, K. L. & Coleman, G. (2001). *Cidadania corporativa: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Mello Neto, F. P. & Froes, C. (2001). *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Nelson, R.R (Coord). (1993). *National innovation systems: a comparative analysis*. Oxford University Press; New York.

Neto, S. L. & Marques, M. (2002). Capital humano e TI gerando vantagem competitiva. *RAE eletrônica*. v. 1, n.2, Seção: Prêmio PWC - Inovação em Gestão.

OCDE. (1999). *Managing national innovation systems*, Paris: OCDE.

Rodrigues, M. E.; Pereira, J. G. & Gonçalves Neto, C. (2004). O sistema de inovação brasileiro após 1990. *Anais do ENANPAD*.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. Nova York: Doubleday.

Weingrill, C. (Coord.). (2003). *Práticas Empresariais de Responsabilidade Social: relação entre os princípios do Global Compact e os indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial*. São Paulo: Instituto Ethos.

Yin, R.K. (1994). *Case study research*. Califórnia: Sage Publish.

Zylbersztajn, D. & Neves, M. F. (Coord.). (2000). *Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares*. São Paulo: Pioneira.