

## **Análise da Inovação em uma Cooperativa a partir das Dimensões do Desenvolvimento Sustentável**

*Innovation analysis in a cooperative from the Sustainable Development Dimensions*

Gean Carlos Tomazzoni, Rita de Cássia Trindade dos Santos, Andressa Schaurich dos Santos,  
Vânia Medianeira Flores Costa

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, RS.

### **Resumo**

*A temática do desenvolvimento sustentável vem historicamente conquistando o interesse da sociedade civil organizada, do meio acadêmico e empresarial, no entanto, ainda é grande o desafio de colocar em prática esse conceito formado pela complementaridade entre desenvolvimento e sustentabilidade. Assim, o presente estudo tem como objetivo principal identificar as inovações de produto, processo e gestão implementadas por uma cooperativa de laticínio e seus impactos nas dimensões econômica, social e ambiental. Esta pesquisa caracteriza-se como de natureza descritiva, com abordagem metodológica qualitativa. Para tanto, realizou-se uma entrevista semiestruturada, adaptada de Delgado (2007), com o gestor administrativo de uma organização do setor de laticínios localizado no interior do Estado do Rio Grande do Sul. Inicialmente, buscou-se mapear as inovações em produto, processo e gestão realizadas na organização nos anos de 2011 a 2013. Posteriormente, buscou-se, com base nas percepções do entrevistado, identificar os impactos de cada uma das inovações mapeadas nas esferas econômicas, ambientais e sociais do desenvolvimento sustentável. Os principais resultados do estudo evidenciam que as inovações implementadas pela organização estão direcionadas à aquisição de novas máquinas e à qualificação da infraestrutura. As inovações mapeadas direcionaram-se principalmente para as esferas social e econômica do desenvolvimento sustentável.*

**Palavras-chave:** Desenvolvimento Sustentável, Inovação, Cooperativa.

### **Abstract**

*The theme of sustainable development has historically gained the interest of civil society organizations and academia and industry, however, is a huge challenge to put into practice the concept formed by the complementarity between development and sustainability. Thus, this study aims to identify the product, process and management innovations implemented by a dairy cooperative, and its impact on economic, social and environmental dimensions. This study is characterized as descriptive and qualitative approach. Therefore, there was a semi-structured interview, adapted from Delgado (2007), with the administrative and financial manager of an organization of the dairy sector, located inside the Rio Grande do Sul State. Initially we attempted to map the innovations product, process and management implemented in the organization in the years 2011 to 2013. Later, we sought, based on the respondent perceptions, what were the impacts of each of the innovations mapped in economic spheres, environmental and social sustainable development. The main findings of the study show that the innovations implemented by the organization are directed to the acquisition of new machinery and upgrading of infrastructure. Mapped innovations generated impacts mainly for the social and economic spheres of sustainable development.*

**Keywords:** Sustainable Development, Innovation, Cooperative.

## I INTRODUÇÃO

A temática do desenvolvimento sustentável vem historicamente conquistando o interesse da sociedade civil organizada, do meio acadêmico e empresarial. Segundo o Relatório de Brundtland, o desenvolvimento sustentável pode ser entendido como “o conjunto de ações que promove a satisfação das necessidades das gerações presentes sem comprometer as possibilidades de gerações futuras” (WCED, 1987, p. 43). No entanto, ainda é grande o desafio de colocar em prática esse conceito formado pela complementaridade entre desenvolvimento e sustentabilidade.

As empresas vêm gradativamente tentando se adaptar, agindo de forma sustentável e inovadora, buscando evitar as consequências impostas às organizações que não estão inovando em sua forma de produção e em questões sociais e ambientais. Segundo Ashley (2005), os stakeholders têm adotado uma postura de vigilância e de cobrança do comportamento ético, da transparência e do comprometimento social e ambiental das empresas. Logo, mudanças quanto aos interesses e exigências dos stakeholders têm influenciado a maneira como as organizações têm conduzido seus negócios.

A interface entre inovação e sustentabilidade é uma temática que tem despertado o interesse de pesquisadores, embora muitas pesquisas tenham abrangido apenas uma das áreas. Barbieri et al. (2010) afirma que inovar seguindo as três dimensões da sustentabilidade ainda não é a regra, até porque a inclusão das dimensões sociais e ambientais requer novos instrumentos e modelos de gestão, conhecimentos que recentemente estão sendo desenvolvidos com maior interesse.

Diante deste contexto, o presente estudo tem como objetivo principal identificar as inovações de produto, processo e gestão implementadas por uma cooperativa de laticínio e seus impactos nas dimensões econômica, social e ambiental. Como objetivos específicos, tem-se: identificar as inovações que ocorreram nos últimos 03 anos na organização estudada; classificar as inovações realizadas nesse período; e analisar os impactos das inovações mapeadas nas dimensões do desenvolvimento sustentável. A seguir, apresenta-se a revisão bibliográfica dos conceitos da inovação e do desenvolvimento sustentável, bem como uma breve contextualização sobre as duas temáticas.

## 2 INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A inovação, segundo Schumpeter (1934, apud Delgado 2007), é um processo que se caracteriza pela descontinuidade com o que está estabelecido através de novas combinações que são concebidas pela introdução de um novo bem, método de produção, novo mercado, nova fonte de matéria-prima, ou ainda, da criação de uma nova forma de organização. Damanpour (1991) acrescenta que o processo da inovação pode ser definido como um meio para a mudança organizacional, caracterizando-se como uma resposta às exigências do ambiente interno e externo.

Para Zawislak (1995), o processo de inovação sempre existiu na sociedade, porém com uma abordagem focada na vantagem competitiva. Daoit e Nascimento (2004)

corroboram acrescentando que as inovações, desde Schumpeter, são tratadas como uma forma de obtenção de lucros extras pelas empresas, por meio de vantagens competitivas decorrentes da produção de novos produtos ou processos que agregam valor para o cliente. Já Hall e Vredenburg (2003) acreditam que as inovações precisam estar alinhadas ao conceito de desenvolvimento sustentável. Os autores ainda acrescentam que para alinhar a inovação com o desenvolvimento sustentável é necessário incorporar restrições trazidas de pressões sociais e ambientais. Brock et al. (2011) destacam que a preocupação com o meio ambiente está estreitamente relacionada à inovação devido ao seu impacto sobre ele e a sociedade, uma vez que a inovação tem o poder de determinar o que será produzido, como será produzido e como serão distribuídos os resultados.

Delgado (2007), em seu estudo sobre inovação e desenvolvimento sustentável, discorre sobre uma diversidade de classificações quanto aos tipos de inovações, traçando o perfil de cinco principais dimensões: a) inovação administrativa ou técnica; b) radical ou incremental; c) em produto ou processo; d) “puxada” ou “empurrada” e e) tipos de estratégias de inovação. Takahashi (2007, apud Monteiro 2008) afirma que as mudanças que geram inovação podem ser constituídas por dois elementos em que o primeiro seria o produto ou serviço oferecido pela empresa e o segundo seria como a organização elabora, produz e entrega o seu produto, ou seja, o seu processo.

Neste contexto, Salgado (2004) explica que inovação sustentável caracteriza-se da união destes dois conceitos, que compreendem novos processos e produtos com objetivo de minimizar ou eliminar os impactos socioambientais. Barbieri (2007) complementa defendendo que uma organização inovadora sustentável direciona seus esforços para alcançar o desenvolvimento social, tecnologicamente prudente e economicamente eficiente.

Sobre a temática do desenvolvimento sustentável, Veiga (2010) descreve que os manuais de ciência econômica convencional, responsáveis por doutrinar as novas gerações no final do século XX, abordavam o desenvolvimento e o crescimento econômico como simples sinônimos. Porém, esse autor salienta que, apesar da importância que o crescimento tem para o desenvolvimento, há uma diferença significativa entre os dois conceitos: enquanto no crescimento a mudança é quantitativa, no desenvolvimento ela é qualitativa. A sustentabilidade, por sua vez, também encontra diversidade de interpretações. A Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE, 2001) caracteriza a sustentabilidade em três dimensões do desenvolvimento sustentável: social, ambiental e econômica. Para a OCDE, a sustentabilidade baseia-se em um conjunto de interações entre as dimensões da sustentabilidade, e essas relações estruturam um conjunto de premissas que norteiam o desenvolvimento sustentável nas organizações.

O desenvolvimento sustentável, conforme expressa a Agenda 21 Brasileira (CPDS, 2004), é um conceito em construção que traz consigo uma proposta de desenvolvimento em novas bases que compatibilize as necessidades de crescimento com a redução da pobreza e a conservação ambiental. Esse mesmo documento, posterior ao Relatório de Brundtland, apresenta, a partir de experiências bem sucedidas de políticas, programas e projetos de desenvolvimento sustentável introduzidos em diferentes setores do Brasil, sendo este um conjunto de ações prioritárias para a efetivação desse desenvolvimento convocando para isso diversos agentes da sociedade.

Barbieri et al (2010) acrescenta que mudanças como a redução dos impactos sociais e ambientais são necessárias para a empresa que quer se comprometer com desenvolvimento sustentável, o que requer uma nova percepção em relação à inovação e suas potencialidades. Além disso, não se trata de manter um estado constante de inovação, mas um inovar por parte das empresas que esteja alinhado com dimensões social, ambiental e econômica da sustentabilidade.

É nesse contexto de busca pela inovação alinhada ao desenvolvimento sustentável que se torna imprescindível e urgente que as organizações repensem suas formas de gestão a fim de buscar legitimidade para suas ações. Segundo Pontes (2011, p 60), “as empresas devem operar de maneira a garantir geração de valor econômico duradouro, evitando comportamentos socialmente perniciosos e ambientalmente dilapidadores”. Borges (2001) esclarece que a atuação socialmente sustentável não implica no abandono dos objetivos econômicos da organização e aos interesses dos proprietários, pelo contrário, reforça o papel social da organização perante a sociedade, gerando retornos aos proprietários dentro de normas legais e éticas da sociedade.

Dias (2004) explica o desenvolvimento sustentável como um novo modelo de desenvolvimento, que busca compatibilizar o atendimento das necessidades sociais e econômicas do ser humano com as necessidades de prevenção do ambiente, de modo que assegure a sustentabilidade da vida na Terra para as gerações presentes e futuras. Assim, o autor busca mostrar a insustentabilidade do atual modelo de desenvolvimento, que produz diversas consequências negativas, tanto no aspecto social quanto ambiental, como a exclusão social, consumismo excessivo, poluição dos recursos naturais, desperdício e outras consequências que criam um ambiente não saudável e a perda da qualidade de vida da sociedade.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo classifica-se como um estudo descritivo de abordagem metodológica qualitativa. Para tanto, realizou-se uma entrevista semiestruturada, adaptada de Delgado (2007), com o gerente administrativo de uma organização do setor de laticínios. Inicialmente buscou-se mapear as inovações implementadas na organização nos anos 2011, 2012 e 2013. Após esta etapa buscou-se junto ao gestor, com base nas suas percepções, quais foram os impactos de cada uma das inovações citadas nas esferas econômicas, ambientais e sociais do desenvolvimento sustentável. Para a análise dos dados coletados, utilizou-se o método de análise de conteúdo.

Para responder ao objetivo do estudo, os dados foram analisados separadamente, de acordo com a classificação tipo de inovação: produto, processo e gestão (DELGADO, 2007). Algumas das inovações citadas pelo gestor apresentaram classificação em dois tipos: produto e processo; e gestão e processo.

A organização objeto de estudo é uma usina de laticínios fundada em 1980, e vinculada a uma universidade da região central do Estado do Rio Grande do Sul. Atualmente, a usina é administrada por uma cooperativa de pequenos agricultores por meio de um contrato de uso entre a universidade e a cooperativa. O objetivo da

cooperativa é auxiliar pequenos produtores rurais por meio da venda coletiva de seus produtos. A usina industrializa, mensalmente, mais de 120 mil litros de leite e conta com uma equipe de 18 colaboradores. Os principais clientes da organização são os programas federais de alimentação, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir são apresentadas as análises das dez inovações introduzidas na organização em estudo, classificadas conforme o tipo de inovação utilizado por Delgado (2007).

##### 4.1 Inovação em Gestão

Para inovação sob a perspectiva de gestão, os entrevistados citaram a aquisição de um software gerencial integrado que abrange as funções de controle de estoque, contabilidade, emissão de notas fiscais e controle da qualidade dos produtos industrializados pela cooperativa de laticínio. No Quadro 1 apresentam-se os impactos gerados por esta inovação dentro das esferas social, ambiental e econômica.

Quadro 1 – Inovação em gestão

Inovação	Tipo de Impacto		
	Social	Ambiental	Econômica
Aquisição do software gerencial integrado, para controle de estoque, contabilidade, emissão de notas fiscais e controle da qualidade do leite.	Aumento do controle da qualidade dos produtos ofertados pela marca aos consumidores	-	Redução de custos por meio do aumento da agilidade das práticas de controle contábil e gerenciais da empresa.

A partir do Quadro 1 percebe-se que a aquisição do software gerencial integrado gerou impactos no âmbito social e econômico. Para a esfera social, os impactos estiveram relacionados ao aumento da monitorização da qualidade dos produtos industrializados pela indústria de laticínio da cooperativa. Já para a esfera econômica, os gestores entrevistados destacaram a redução dos custos com o aprimoramento e agilidade nas práticas contábeis e administrativas como o principal impacto econômico desta inovação. Nesse sentido, Francini (2012) destaca que em meio à complexidade dos processos organizacionais existem diversos processos administrativos que não estão

necessariamente relacionados de forma direta à inovação, mas podem ser estruturados de forma que contribuam para sua efetivação, servindo como suporte.

#### 4.2 Inovação em Produto

Quanto às inovações classificadas como do tipo em produto, os gestores entrevistados destacaram o desenvolvimento de um novo layout das embalagens dos produtos da marca. O Quadro 2 descreve os efeitos dessa inovação nos âmbitos social, ambiental e econômico.

Quadro 2 – Inovação em produto

Inovação	Tipo de impacto		
	Social	Ambiental	Econômica
Desenvolvimento de um novo layout das embalagens dos produtos.	-	-	Com essa ação, a organização buscou melhorar a imagem da marca visando expandir a comercialização de seus produtos para o varejo e, conseqüentemente, aumentar a lucratividade.

Segundo os gestores entrevistados, o desenvolvimento do novo layout gerou impacto principalmente na esfera econômica. Os gestores destacaram que o novo layout melhorou a imagem da marca, visando à expansão da rede de distribuição e comercialização dos produtos da cooperativa.

#### 4.3 Inovação em Processo

A seguir são apresentadas as inovações citadas pelos gestores entrevistados e classificadas como do tipo em processo. Para isso, foram elencadas cinco inovações: aquisição de uma nova iogurteira; aquisição de uma nova câmera de refrigeração; aquisição de uma envasadora automática; sistema de resfriamento das salas industriais; e construção de uma lagoa de contenção para tratamento dos resíduos industriais. O

Quadro 3 apresenta os impactos gerados por estas inovações nas dimensões do desenvolvimento sustentável.

Quadro 3 – Inovação em processos

Inovação	Tipo de Impacto		
	Social	Ambiental	Econômica
Aquisição de uma nova Iogurteira	Aumento da qualidade dos produtos ofertados aos clientes da marca; Melhor remuneração dos produtores cooperados.	-	O equipamento foi adquirido por consequência do aumento da produção de bebidas lácteas, visando atender as demandas recebidas pelos programas do Governo Federal.
Aquisição de uma câmara de refrigeração com 38 m <sup>2</sup>	-	-	Essa aquisição se mostrou necessária devido ao aumento da produtividade da usina.
Aquisição de uma envasadora automática	Melhoramento da qualidade de vida dos colaboradores, que antes realizavam o processo de envasamento manualmente.	-	Agilidade no processo de envasamento das bebidas lácteas; Aumento da eficiência produtiva.
Implementação do sistema de resfriamento das salas industriais	-	-	Adequação do espaço físico da indústria junto aos órgãos regulamentadores ambientais e sanitários para garantir a continuidade das operações da usina.
Construção de uma lagoa de contenção para tratamento dos resíduos industriais	-	Tratamento dos resíduos gerados durante o processo de industrialização; Diminuição da agressão ao meio ambiente pela atividade industrial.	-

A classificação da inovação do tipo em processo obteve o maior número de citações pelos gestores. Dessa forma, percebe-se que as ações de inovação da cooperativa nos últimos três anos se concentraram nos processos da organização. Para os entrevistados a aquisição de uma nova Iogurteira gerou efeitos na esfera social com aumento da qualidade dos produtos ofertados aos clientes da marca. Já na esfera econômica, essa inovação viabilizou o aumento da produção de bebidas lácteas, objetivando atender as demandas recebidas pelos programas do governo federal que são os principais clientes da organização.

A segunda inovação elencada, a aquisição de uma câmera de refrigeração, gerou impactos na esfera econômica. Na percepção dos gestores, esse investimento se mostrou necessário devido ao aumento da produtividade da usina. Não foram citados impactos nas esferas social e ambiental. Quanto à aquisição de uma envasadora automática, foram elencados impactos na esfera social com o melhoramento da qualidade de vida dos colaboradores, que realizavam o processo de envasamento manualmente. Na esfera econômica, os gestores descaram como principal efeito o aumento da eficiência produtiva do laticínio.

Para os gestores, a implementação do sistema de resfriamento das salas industriais gerou impactos na esfera econômica com a adequação do espaço físico da indústria junto aos órgãos regulamentadores ambientais e sanitários. Por fim, a última inovação do tipo em processo elencada pelos entrevistados, a construção de uma lagoa de contenção para tratamento dos resíduos industriais, gerou impactos na esfera ambiental. Para os gestores, essa inovação reduz, com o tratamento adequado dos resíduos industriais, a agressão ao meio ambiente.

A classificação da inovação do tipo em processo obteve o maior número de citações pelos gestores. Dessa forma, percebe-se que as ações de inovação da cooperativa nos últimos três anos se concentraram nos processos industriais da organização. Francini (2012, p. 180) destaca que “novas tecnologias viabilizam a geração de inovações em produtos e processos, as quais podem ser adotadas via aquisição, tal como nos casos de novos equipamentos, ou mesmo aquelas no desenvolvidas pela própria empresa”.

#### **4.4 Inovação em Gestão e Processo**

No Quadro 4 visualiza-se as inovações citadas pelos entrevistados e classificadas como do tipo em gestão e processo, bem como os impactos dessas inovações nas três esferas: social, ambiental e econômica.

Quadro 4 – Inovação em gestão e processo

Inovação	Tipo de Impacto		
	Social	Ambiental	Econômica
Aquisição de novos veículos para coleta do leite e distribuição dos produtos, incluindo um movido a biodiesel	Possibilidade de aumento da rota de coleta de leite, podendo, assim, incluir agricultores que residem em locais mais distantes.	Utilização de combustíveis menos poluentes ao meio ambiente para a frota de veículos.	Aumento da quantidade de matéria prima coleta; Maior capacidade de distribuição dos produtos da marca.
Incorporação de novas famílias ao cooperativismo com o recolhimento de leite na região	A cooperativa busca a inserção e a apoio a pequenos agricultores ao cooperativismo rural. Aumento da rentabilidade das propriedades rurais.	A cooperativa oferece aos produtores cursos e capacitações para incentivo a produção de leite a pasto e técnicas de preservação do meio ambiente.	A usina tornou-se autossuficiente na coleta e aumentou a quantidade industrializada de leite.

Para essa classificação, os gestores elencaram duas inovações: aquisição de novos veículos para coleta do leite e distribuição dos produtos, incluindo um movido a biodiesel; e a incorporação de novas famílias ao cooperativismo com o recolhimento de leite na região. A primeira inovação gerou impactos nas três esferas: social, ambiental e econômica. Na esfera social destaca-se o aumento da rota de coleta de leite, podendo, assim, incluir agricultores que residem em locais mais distantes. Para a esfera ambiental, a utilização de combustíveis menos poluentes ao meio ambiente para a frota de veículos. E, para a esfera econômica, o aumento da quantidade de matéria prima coleta e a maior capacidade de distribuir os produtos da marca para os clientes.

Para segunda inovação, incorporação de novas famílias ao cooperativismo com o recolhimento de leite nas propriedades rurais, os gestores também destacaram impactos nas três esferas. Para o âmbito social, destacam-se a inserção e a apoio a pequenos agricultores e o conseqüente aumento na rentabilidade das propriedades rurais. Ainda complementam que essa ação, em muitos casos, não é vantajosa devido à distância necessária para a coleta e pela pequena quantidade produzida pelas propriedades rurais, mas a ação se justificada pela atividade fim cooperativista. Já para esfera ambiental, os entrevistados destacam que, por meio do processo de cooperativismo, a organização presta aos produtores cursos e capacitações para incentivo a produção de leite a pasto e técnicas de preservação do meio ambiente. E, por fim, na esfera econômica a inserção de novos cooperados tornou a usina de laticínio autossuficiente na coleta e aumentou a quantidade industrializada de leite.

#### 4.5 Inovação em Produto e Processo

No Quadro 5 apresentam-se os resultados obtidos para inovação do tipo em produto e processo:

Quadro 5 – Inovação em produto e processo

Inovação	Tipo de Impacto		
	Social	Ambiental	Econômica
Desenvolvimento e comercialização de um novo produto: Iogurte Achocolatado	Geração de vantagens para os cooperados.	-	Aumento da receita com a incorporação de um novo produto a gama de produtos ofertados ao mercado. Essa ação visou diversificar o mix de produtos industrializados pela usina, assim mais uma vez visando ingressar no mercado varejista.

A partir dos achados apresentados no Quadro 5, percebe-se que para a classificação da inovação do tipo em produto e processo foi mencionada uma única mudança. Segundo os entrevistados, o desenvolvimento e comercialização do produto Iogurte Achocolatado trouxe consigo impactos na esfera social, com a geração de vantagens para os cooperados, e na esfera econômica, com o aumento da receita e da gama de produtos ofertados pela marca, visando principalmente ampliar a comercialização dos produtos da marca no varejo.

Senhoras et al (2007), ao discutir sobre a inovação e desenvolvimento de produtos, salienta que o desenvolvimento de produtos com maior agilidade, eficiência, menores custos e adequados às necessidades de clientes gera para a organização vantagens competitivas importantes advindas da percepção de uma necessidade de mercado para a venda de um produto que satisfaça a necessidade dos clientes.

## 5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve por objetivo identificar as inovações de produto, processo e gestão implementadas por uma cooperativa de laticínio e seus impactos nas dimensões econômica, social e ambiental. Com relação às inovações mapeadas, foram analisados os efeitos de cada uma das inovações em relação aos pilares do desenvolvimento sustentável. Percebe-se que as inovações da organização em estudo concentram-se, principalmente, nas esferas econômicas e sociais do desenvolvimento sustentável. Destaca-se que, por se tratar de uma cooperativa, a dimensão social apresenta aspectos que são valorizados pela

própria natureza deste tipo de organização. Nessa perspectiva, Delgado (2007) corrobora acrescentando que estas organizações têm incorporado às suas próprias estratégias os aspectos sociais e econômicos, principalmente com relação à sustentabilidade dos cooperados.

Quanto aos tipos de inovações identificadas, do total de dez inovações efetivadas, sete foram em processo por meio de aquisições de novas máquinas e qualificação da infraestrutura. Segundo Guimarães et al (2013), a inovação em processos é uma ferramenta bastante utilizada para um diferencial competitivo nas organizações, promovendo melhorias nos processos produtivos, reduzindo perdas e custos de produção. Para Barbieri et al (2010), o modelo de organização inovadora sustentável vem ao encontro de demandas de organizações que tenham uma capacidade de inovação economicamente eficiente, mas com responsabilidade social e ambiental, buscando uma vantagem competitiva no desenvolvimento de produtos, serviços, processos e negócios em consonância com as dimensões social, ambiental e econômica. Assim, tais empresas reúnem uma característica essencial: a inovação orientada para a sustentabilidade.

Sendo assim, as principais contribuições do presente estudo foram a percepção e a análise das inovações sob a perspectiva dos seus efeitos dentro das perspectivas econômica, social e ambiental, bem como os tipos de inovações introduzidas pela cooperativa. Esses resultados podem contribuir para que os gestores visualizem o perfil das inovações realizadas em consonância com os pilares da sustentabilidade. Sugere-se que novos estudos sejam realizados a fim de analisar com maior profundidade as inovações e seus impactos nas dimensões do desenvolvimento sustentável, envolvendo colaboradores de diferentes níveis hierárquicos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASHLEY, P. A. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo, Saraiva. 2. ed, 2005. Cap.9 p.173-204.
- BARBIERI, J. C.; VASCONCELO, I. F. G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. de. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.50, n.2, p. 146-154, abr/jun. 2010.
- BARBIERI, J. C. *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BORGES, F. G. Responsabilidade Social: Efeitos de atuação social na dinâmica empresarial. 2001. 254f. *Tese* (Doutorado em Administração) Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- BROCK, V. F.; Sá, U. G. de C. Evolução das Práticas Organizacionais: Um Estudo das Gestão Ambiental e Inovação Sustentável numa Indústria Petroquímica de Triunfo, RS. In: V Encontro de Estudos em Estratégia. *Anais...*, Porto Alegre/RS, 2011.
- CPDS – Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Nacional. *Agenda 21 Brasileira*. Brasília: MMA/PNUD, 2004.158 p. 2. Ed, 2004.
- DAMANPOUR, F. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*. Sep 1991; 34, 3; p.555-590.

DAROIT, D.; NASCIMENTO, L. F. Dimensões da inovação sob o paradigma do desenvolvimento sustentável. In: 28º Encontro Nacional da ANPAD. **Anais...**, Curitiba/PR., 2004.

DELGADO, N. A. A inovação sob a perspectiva do Desenvolvimento sustentável: os casos de uma Cooperativa de laticínios brasileira e de outra Francesa. 2007. 230f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

DIAS, G. F. **Eco percepção**: um resumo didático dos desafios socioambientais. São Paulo: Editora Gaia, 2004.

FRANCINI, W. S. Modelos de Gestão da Inovação: Um Estudo de Casos em Empresas Brasileiras do Setor Petroquímico. 2012. 245f. Tese (Doutorado em Administração) Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2012.

GUIMARÃES, J. C. F; SEVERO, E. A ; PEREIRA, A. A; DORION, E. C. H; OLEA, P. M. Inovação no Processo e Melhoria Contínua em uma Indústria de Plásticos do Pólo Moveleiro da Serra Gaúcha. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 8, pp. 34-43, 2013. Disponível em: <<http://www.ufr.br/sg/index.php/sg/article/viewFile/V8N1A3/V8N1A3>> Acesso em: 6 maio, 2014.

HALL, J.; VREDENBURG, H. The challenges of innovating for sustainable development. **Mit Sloan Management Review**, v. 45, n. 1, p. 61-68, 2003.

MONTEIRO, D. W. Inovação de Produtos: Um estudo de caso sobre o Serviço de Videoconferência em Telefonia Celular. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, v. 4, abr.-jun, p. 78-102, 2008.

OCDE - Organisation De Coopération Et De Développement Conomique. **Développement durable**: Les grandes questions. Paris: Éditions de l'OCDE, 2001.

PONTES. E. C. R. A Responsabilidade Social das Empresas e as Estratégias Organizacionais: Análise de uma empresa da Amazônia. 2011. 110f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) Universidade da Amazônia, Belém, 2011.

SALGADO, V.G. Proposta de indicadores de ecoeficiência para o transporte de gás natural. 2004. **Dissertação** (Mestrado em Ciências do Planejamento Energético) – Universidade Federal do Rio de Janeiro.

SENHORAS, E. M; TAKEUCHI, K. P; TAKEUCHI K. P. Gestão da Inovação no Desenvolvimento de Novos Produtos. In: IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, 2007.

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento Sustentável**: o desafio do século XXI. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

WCED - World Commission for Environmentand Development. **Our Common Future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

ZAWISLAK, P. A. A relação entre o conhecimento e desenvolvimento: essência do progresso técnico. **Análise**. v. 6, n. 1, p. 125-149, 1995.