

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO**

EDER BORBA GONÇALVES

**SUSTENTABILIDADE INTEGRADA EM ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS:
um estudo de caso**

**FLORIANÓPOLIS - SC
2014**

EDER BORBA GONÇALVES

**SUSTENTABILIDADE INTEGRADA EM ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS:
um estudo de caso**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Édis Mafra Lapolli, Dra.

Coorientador: Cristiano J. C. de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.

**FLORIANÓPOLIS – SC
2014**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Gonçalves, Eder Borba
Sustentabilidade integrada em organizações
empreendedoras : um estudo de caso / Eder Borba Gonçalves ;
orientadora, Édis Mafra Lapolli ; coorientadora, Cristiano
Jose Castro de Almeida Cunha. - Florianópolis, SC, 2014.
98 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, . Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão
do Conhecimento.

Inclui referências

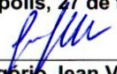
1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2.
Sustentabilidade organizacional. 3. Sustentabilidade
integrada. 4. Organização empreendedora. I. Lapolli, Édis
Mafra. II. Cunha, Cristiano Jose Castro de Almeida. III.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-
Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

EDER BORBA GONÇALVES

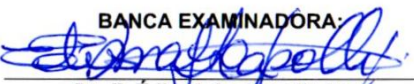
**SUSTENTABILIDADE INTEGRADA EM ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS:
um estudo de caso**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.


Florianópolis, 27 de fevereiro de 2014.



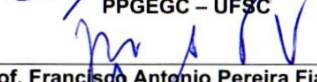
Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Dr.
Coordenador do Programa de Pós-graduação em Engenharia e
Gestão do Conhecimento

BANCA EXAMINADORA:


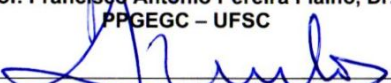
Prof. Édis Mafra Lapoli, Dra.
PPGEGC – UFSC
Orientadora



Prof. Ana Maria Bencciveni Franzoni, Dra.
PPGEGC – UFSC



Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.
PPGEGC – UFSC



Prof. Pedro Antonio Melo, Dr.
UFSC

AGRADECIMENTOS

De um modo muito especial, à minha orientadora, Professora Doutora Édis Mafra Lapolli, pelo apoio, paciência e condução rígida de suas orientações, indispensáveis em cada fase do mestrado.

Um agradecimento especial, ao meu coorientador, Professor Doutor Cristiano José Castro de Almeida Cunha, pelos sempre tão necessários apoio e orientações.

À minha tutora de orientação, Vitória Augusta Braga de Souza. Deixo o meu agradecimento também ao Antonio Marcos Feliciano e sua inestimável ajuda na reta final deste trabalho.

Ao amigo, Waldoir Valentim Gomes Júnior, por seu apoio e orientações quanto ao caminho das pedras, mesmo antes de eu ingressar no mestrado, auxiliando-me nas dificuldades.

Aos professores e funcionários do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento pelo compartilhamento do conhecimento.

Aos colegas de disciplinas e a equipe EMPREEDIS nas diversas Atividades de Pesquisa Programada, no compartilhamento e construção do conhecimento. Aos colegas que foram além das salas de aula e atividades programadas, ao Marcelo Alexandre de Sá, Helen Günther, Maricel Torres, Kamila Patricia Bittarello, Airtton José Santos e Maria de Lourdes Prado.

Registro meu agradecimento à direção, coordenação e colegas professores do SENAC Florianópolis pela compreensão, no momento que tive que me dedicar, exclusivamente, ao mestrado e interromper minhas atividades na instituição.

Agradeço, especialmente, a toda minha família, pela paciência e pelo apoio para que eu concretizasse essa pesquisa: minha mãe e meu pai; e, em especial, minha esposa, Jo, que esteve sempre ao meu lado, mesmo em momentos de minha ausência; aos meus filhos, Leonardo, Fernando e Arthur, por serem o motivo de meus esforços incondicionais pela família; e pela filha agregada no período do mestrado, Gilca.

Enfim, a todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho e que, por ventura, não tiveram seus nomes aqui registrados.

A todos, meu muito obrigado, sucesso sempre.

Dedico este trabalho aos meus pais, Doaldo e Lydia, que me dão amparo nesta estrada da vida. Agradeço toda a paciência, à minha esposa Jocelia e aos filhos Leonardo, Fernando, Arthur e filha agregada Gilca.

GONÇALVES, Eder Borba. **SUSTENTABILIDADE INTEGRADA EM ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS**: um estudo de caso. 2014. 98 fs. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC. Florianópolis, 2014.

RESUMO

Parte da história da civilização humana e seu desenvolvimento, dos períodos da Era Agrícola, da Era Industrial e da atual Era da Informação ou do Conhecimento são retratados sob a ótica econômico-financeira. As organizações e empreendimentos criados ao longo deste período também priorizaram a parte econômica, descuidando-se da parte ambiental e social. Mesmo com esta prioridade econômica, muitos negócios sucumbiram e, até hoje, são muito presentes altas taxas de mortalidade de novas empresas, além das crises mundiais que continuam sendo cíclicas. É necessário repensar a maneira de conduzir os negócios. Tudo isso começou a mudar, pelo menos o pensamento humano, em algumas partes do mundo, em relação ao meio ambiente, em 1970 e, mais recentemente, as questões sociais em meados dos anos 2000, inclusive, se percebe um grande desequilíbrio econômico-social que ainda não resolveu as questões sociais da civilização organizada. Muito se tem falado, discursado e publicado a respeito da sustentabilidade, mas nem sempre consistente ou convincente, porque, na sua grande maioria, não contempla os elementos essenciais do *Triple Bottom Line*, o econômico, o ambiental e o social. Já que se sabe da importância de tratar dos três elementos em conjunto e, preferencialmente, de maneira integrada. Outro assunto amplamente discutido é o empreendedorismo, talvez mais completo e com menos restrições de uso do que a sustentabilidade, mas que também merece uma filtragem. A proposta desta pesquisa é compreender como ocorre a sustentabilidade integrada em uma organização empreendedora. Para atingir esse objetivo, metodologicamente a pesquisa se caracteriza como qualitativa, exploratória e descritiva. Para a fundamentação teórica, realizou-se uma revisão bibliográfica e foi complementada por um estudo de caso, na Chácara Beija Flor, que trabalha com produtos orgânicos, no interior do município de Antônio Carlos-SC. Os resultados mostraram a tendência natural de se preocupar mais com o fator econômico, mas há certo equilíbrio em princípios e ações respeitando-se os três aspectos, econômico, ambiental e social. Outro reconhecimento é quanto à prática empreendedora fomentada com todos os *stakeholders* do negócio, que o define como uma organização empreendedora, em franco crescimento que continuará acontecendo de maneira sustentável, economicamente viável, ambientalmente correta e socialmente justa.

Palavras-chave: Sustentabilidade organizacional. Sustentabilidade integrada. Organização empreendedora.

“Não acredite em algo simplesmente porque ouviu. Não acredite em algo simplesmente porque todos falam a respeito. Não acredite em algo simplesmente porque está escrito em seus livros religiosos. Não acredite em algo só porque seus professores e mestres dizem que é verdade. Não acredite em tradições só porque foram passadas de geração em geração. Mas depois de muita análise e observação, se você vê que algo concorda com a razão, e que conduz ao bem e benefício de todos, aceite-o e viva-o” (Buda).

GONÇALVES, Eder Borba. **INTEGRATED SUSTAINABILITY IN ENTREPRENEURIAL ORGANIZATIONS: a case study.** 2014. 98 fs. Dissertation (Masters in Engineering and Knowledge Management) - Graduate Program in Engineering and Knowledge Management, UFSC. Florianópolis, 2014.

ABSTRACT

Part of the history of human civilization and its development, the periods of the Agricultural Age, the Industrial Age and the Information or Knowledge Age, is portrayed in the economic and financial perspective. Organizations and enterprises created over this period also prioritized the economic part, neglecting from environmental and social part. Even with this economic priority, many businesses have succumbed, and still is very present, high mortality rates of new companies and the global crisis, that continue to be cyclical. It is necessary to rethink the way you conduct business. All this began to change, at least human thought, in some parts of the world, in relation to the environment in 1970 and more recently social issues in the mid-2000s still perceived a major economic and social imbalance, which has not solve social issues of organized civilization. Much has been spoken, and published discoursed about sustainability, but not always consistent or convincing, because the vast majority does not address the essential elements of the Triple Bottom Line, economic, environmental and social. Since we know the importance of treating the three elements together and preferably in an integrated manner. Another widely discussed issue is entrepreneurship, perhaps more complete and with less use restrictions that sustainability, but also deserves filtering. The purpose of this research is to understand how sustainability is integrated in an entrepreneurial organization. To achieve this objective, methodologically the research is characterized as qualitative, exploratory and descriptive, for theoretical reasons, we carried out a literature review, and was complemented by a case study in the Chácara Beija Flor, who works with organic products in within the municipality of Antônio Carlos - SC. The results showed a natural tendency to be more concerned with the economic factor, but there is a balance of principles and actions respecting the three aspects, economic, environmental and social. Another recognition as entrepreneurial practice is promoted with all stakeholders of the business, which defines it as an entrepreneurial organization, which will continue growing rapidly happening sustainably, economically viable, environmentally sound and socially just.

Keywords: Organizational sustainability. Integrated sustainability. Entrepreneurial organizational.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fluxograma de desenvolvimento de um projeto de pesquisa.	45
Figura 2 – Fluxograma de trabalho.	46
Figura 3 – Imagem do Selo Produto Orgânico Brasil.	55
Figura 4 – Imagem do Selo EcoCert.	56
Figura 5 – Imagem do Selo Eco Florestamento.	57
Figura 6 – Organograma da Empresa Chácara Beija Flor.	58
Quadro 2 - Relação dos aspectos da sustentabilidade e os autores (23 Artigos Selecionados)	29
Quadro 3 - Relação das palavras-chave e os autores (23 Artigos Selecionados)	29
Quadro 4 – Listagens de Categorias e Subcategorias para a Análise de Conteúdo	58
Quadro 5 – Lista de entrevistados	59

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 - Produto Interno Bruto - PIB e variação em volume - Brasil - 2007-2010..	20
Tabela 2 - Número de empresas e pessoal ocupado assalariado, segundo tipo de evento da empresa - Brasil - 2008-2010	20

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	16
1.2 PROBLEMA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	19
1.3 OBJETIVOS.....	22
1.3.1 Objetivo geral	22
1.3.2 Objetivos específicos	22
1.4 JUSTIFICATIVA.....	22
1.5 ESCOPO DO TRABALHO.....	23
1.6 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	24
1.7 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	26
2.1.1 Revisão Sistemática da Literatura	26
2.1.2 Pesquisa bibliográfica	30
2.2 SUSTENTABILIDADE.....	31
2.2.1 Sustentabilidade organizacional	32
2.2.2 Sustentabilidade integrada	35
2.3 EMPREENDEDORISMO.....	38
2.3.1 Contexto do Empreendedorismo para Organizações Empreendedoras	38
2.3.2 Organizações Empreendedoras	41
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	44
3.2 FLUXOGRAMA DE TRABALHO.....	45
3.2.1 Caracterização da Pesquisa	46
3.2.2 Coleta dos Dados	48
3.2.2.1 Revisão Bibliográfica.....	48
3.2.2.1.a Revisão Sistemática da Literatura.....	49

3.2.2.1.b	Pesquisa bibliográfica.....	49
3.2.2.2	Estudo de Caso	50
3.2.2.2.a	Seleção da Organização e dos Atores	50
3.2.2.2.b	Entrevistas Semiestruturadas	50
3.2.2.2.c	Pesquisa Documental	51
3.2.3	Análise dos dados.....	51
3.2.4	Relatório Final da Dissertação.....	51
3.3	LIMITAÇÕES DO MÉTODO UTILIZADO NA PESQUISA	52
4	ESTUDO DE CASO: Chácara Beija Flor.....	53
4.1	CHARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	53
4.1.1	Apresentação geral da empresa	53
4.1.2	Políticas internas da empresa.....	54
4.1.3	Certificações da empresa.....	55
4.2	APRESENTAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS.....	57
4.3	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	61
5.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	61
5.2	SUSTENTABILIDADE	62
5.3	EMPREENDEDORISMO	64
5.4	SUSTENTABILIDADE E EMPREENDEDORISMO	67
5.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	70
6.1	CONCLUSÕES.....	70
6.2	RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	72
	REFERÊNCIAS.....	74
	APÊNDICES	80

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Para entender o contexto desta pesquisa, torna-se relevante resgatar parte da história do desenvolvimento econômico da sociedade, que se iniciou com a Era Agrícola, durou, aproximadamente, de 6.000 a. C. até o Século XVIII, foi marcado pelo cultivo da terra e domesticação de animais para utilização como força de trabalho da terra, o que contribuiu para a redução dos riscos com a vida nômade e as atividades de caça. Foi distinguida pela integração homem-natureza ao se fixar em um lugar, principalmente em locais férteis e à beira de rios. Nela, o valor está na terra e há a demarcação de territórios (FIALHO et al., 2008). Ainda foi nela que se percebeu a necessidade de adequação da terra aos cultivos, sendo que esta ação provocou baixo impacto ambiental devido aos métodos naturais utilizados e pelos pequenos volumes de produtos agrícolas demandados.

Na Inglaterra, a partir de 1750, ano que marcou o início da Era Industrial, com o advento do carvão e, concomitantemente, com a utilização da máquina a vapor, como nova força motriz para a indústria (principalmente a têxtil) e o transporte (trens e barcos), resultou em um grande avanço na produtividade industrial.

A industrialização foi um marco para a civilização e estabeleceu a migração da produção artesanal para a produção em série. A migração do valor da terra para o produto. O advento do carvão e vapor trouxe, por consequência, um grande impacto na colonização do interior dos países e aumento da concentração urbana. As concentrações urbanas fixaram-se em áreas com maior disponibilidade de matérias-primas e, também, em regiões portuárias. A visão da época em relação à sustentabilidade baseava-se em um único aspecto, o econômico.

Mais precisamente em 1870, a Segunda Revolução Industrial teve como principal fator a energia elétrica e o motor a combustão e resultou em novo incremento às formas de produção. Mais tarde, em 1920, houve a alavancagem da 'produção em massa' e o crescimento vertiginoso das empresas industriais, de mineração e de transporte (MARTINS; LAUGENI, 2005). Esta fase é marcada pelo extrativismo intensivo e indiscriminado dos recursos naturais: exploração da mão de obra, principalmente a feminina e infantil, priorizando questões econômicas.

As mudanças na área agrícola no Século XIX são marcadas pelo aumento da demanda por alimentos e a revolução química e a industrialização da agricultura. Para atender essa necessidade, utilizaram-se produtos químicos visando o aumento da produtividade. Este fator resultou em impactos ambientais e gerou a cultura do uso de produtos químicos que permanecem até hoje. Este fato reitera a preocupação com a questão econômica, tão somente.

A Terceira Fase da Revolução Industrial, no Século XX, liderada pelos Estados Unidos e que se iniciou logo após o final da Segunda Guerra Mundial, foi marcada com o desenvolvimento de muitas tecnologias, dentre elas, a nuclear, o uso da informática, o desenvolvimento da Genética, da Biotecnologia e o da globalização. No âmbito social, esta fase amplia os direitos trabalhistas, mas não vai muito além disso. Este fato já havia sido mostrado em uma das análises socioeconômicas realizada por Vilfredo Pareto no final do Século XIX, na Itália, onde se comprovou que 80% das riquezas produzidas estavam nas mãos de 20% da população. Esta realidade foi novamente pesquisada no início do Século XX, e o resultado foi praticamente o mesmo (KOCH, 1998).

Até 1970, o principal objetivo continuava sendo atingir o lucro, mas, a partir desta década, tem início a preocupação com o meio ambiente, devido às limitações de recursos naturais e políticas de preservação ambientais mundiais. Por conseguinte, a preservação ambiental começou a ganhar destaque, sendo valorizados aspectos como: poluição da terra, água e ar, aquecimento global, efeito estufa, derretimento da calota polar, desmatamentos, buraco na camada de ozônio, extinção de espécies animais, morte de rios. Grande parte destes problemas ambientais foi causada pela própria Revolução Industrial desde sua primeira fase.

A informação de que há um desequilíbrio na distribuição das riquezas foi ratificada por meio de dados financeiros analisados até o ano de 2005, por um banco multinacional, de origem americana, em memorando aos seus principais e maiores investidores, em que relata que a sociedade “[...] era controlada exclusivamente por e para o benefício do 1% de renda mais alta da população, que agora possuía mais riqueza financeira que 95% dos restantes, somados” (CITIGROUP, 2005, p. 3). Nota-se que o desequilíbrio econômico-social aumentou, comparando-se com os estudos de Pareto.

Tem início no Século XX a Era da Informação ou do Conhecimento, que se estabeleceu com o advento dos computadores, da informática, de maneira geral.

Nonaka e Takeuchi (1997) introduzem o assunto, estudo do conhecimento humano, como sendo tão antigo quanto a própria história do homem.

Tem sido o tema central da filosofia e epistemologia desde o período grego. O conhecimento também começou a ganhar uma redobrada atenção recentemente. Não só teóricos socioeconômicos como o Peter Drucker e Alvin Toffler chamaram a nossa atenção para a importância do conhecimento como recurso e poder gerencial, como também um número crescente de estudiosos [...] (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. XII).

Drucker (1999b), além de muitas obras que abordam a Era do Conhecimento, trata das mudanças de valor dos recursos que passam da mão de obra e capital, para o conhecimento, e chamam de sociedade “pós-capitalista”. O autor cita, ainda, um marco para a era do conhecimento:

A Carta de Direitos e a entusiástica resposta a ela por parte dos veteranos de guerra americanos assinalaram a mudança para uma sociedade do conhecimento, na qual o conhecimento é o principal recurso para os indivíduos e para a economia em geral. Terra, mão de obra e capital – os tradicionais fatores de produção dos economistas – não desaparecem, mas tornam-se secundários (DRUCKER, 1999a, p. 57).

Toffler (1980) resume em ondas de mudanças, destacando, inicialmente, o seu impacto e o tempo de cada onda que se acelera cada vez mais:

Até agora, a raça humana suportou duas grandes ondas de mudança, cada uma obliterando extensamente culturas ou civilizações e substituindo-as por modos de vida inconcebíveis para os que vieram antes. A Primeira Onda de mudança – a revolução agrícola – levou milhares de anos para acabar. A Segunda Onda – a acesso da civilização industrial – durou apenas uns poucos 300 anos. Hoje, a história é ainda mais acelerativa e é provável que a Terceira Onda atravesse a história e se complete em poucas décadas (TOFFLER, 1980, p. 24).

As “ondas de mudança” são os grandes momentos históricos de evolução da sociedade humana, cada qual com seus paradigmas próprios, relacionados aos aspectos político, econômico, social, tecnológico e organizacional. “A Terceira Onda traz consigo um modo de vida genuinamente novo, baseado em fontes de energias diversificadas e renováveis; [...] e em escolas e companhias do futuro, radicalmente modificadas” (TOFFLER, 1980, p. 24).

Esse autor preconizava, no início da década de 1980, um novo comportamento, de uma nova civilização que iria além da “concentração de energia, dinheiro e poder”, o que corrobora com a proposta da pesquisa em sustentabilidade Integrada que vai além do fator econômico.

Sustentabilidade deve ser relacionada aos aspectos econômico, ambiental e social integrados. Porém, na literatura pesquisada, percebeu-se que não existe um consenso ou senso comum a respeito do tema, pois alguns autores tratam estes aspectos de forma isolada ou, por vezes, relacionam apenas dois deles, como Hargett e Williams (2009).

Contudo, Ciasullo e Troisi (2013), Kang, Ryu e Kim (2010) e Videira et al. (2010) afirmam que sustentabilidade integrada é o termo mais completo para designar a integração dos três aspectos entre si e estes a outros sistemas de gestão já existentes. Outros autores, mesmo utilizando o termo sustentabilidade integrada, tratam dos aspectos econômico, ambiental e social, como: Christofi, Christofi e Sisaye (2012), Asif et al. (2011), Gil Lafuente e Barcellos Paula (2011), Searcy (2011), Hargett e Williams (2009) e Fialho et al. (2008).

A partir desta percepção e deste resgate histórico, o que se pretende é ampliar a discussão do termo Sustentabilidade Integrada, por sua abrangência e inserção dos três fatores relevantes para consolidar a sustentabilidade nas organizações, e a integração com outros sistemas de gestão, conceitos preconizados por Ciasullo e Troisi (2013) e Perrini et al. (2009).

1.2 PROBLEMA E PERGUNTA DE PESQUISA

O panorama da economia no período de 2007 a 2010, segundo o IBGE, afirma que: "A crise financeira teve suas raízes em 2007, nos Estados Unidos, em função do aumento expressivo das taxas de inadimplência no mercado *subprime*, afetando os balanços das instituições financeiras, o mercado de crédito global e o dinamismo da economia" (IBGE, 2012b, p. 18), que acabou influenciando, naturalmente, a economia brasileira:

Acompanhando o ciclo de expansão econômica mundial, o Brasil também vinha apresentando taxas positivas de crescimento do PIB, atingindo 6,1%, em 2007, e 5,2% em 2008. Contudo, a retração do mercado mundial, verificada em 2009, após o estouro da crise econômica de 2008, trouxe consequências diretas para o mercado brasileiro. Apesar de o grupo de países com economias emergentes e em desenvolvimento, do qual o Brasil faz parte, de acordo com a classificação do Fundo Monetário Internacional - FMI (International Monetary Fund - IMF), ter apresentado uma taxa de crescimento do PIB positiva (2,8%), inclusive durante o auge da crise, em 2009, a economia brasileira registrou uma retração de 0,3% no mesmo ano,

segundo dados obtidos a partir das Contas Nacionais Trimestrais (CONTAS..., 2011 apud IBGE, 2012b, p. 19).

A Tabela 1 apresenta a variação do PIB do Brasil durante a crise internacional, o que ocasionou uma baixa na capacidade de investimentos das organizações, levando ao fechamento de algumas organizações.

Tabela 1 - Produto Interno Bruto - PIB e variação em volume - Brasil - 2007-2010

Ano	Produto Interno Bruto - PIB	
	Preços correntes (1 000 000 R\$)	Varição em volume (%)
2007	2 661 344	6,1
2008	3 032 203	5,2
2009	3 239 404	(-) 0,3
2010	3 770 084	7,5

Fonte: (IBGE, 2012b, p. 19).

Este movimento pode ser percebido, proporcionalmente, na Tabela 2, onde se eleva o número de empresas, entre 2008 e 2010, sem os dados de 2007, pode-se observar a estabilização no número de 'entradas' e por fim, em 2010 a queda do número de 'saídas', gerando, assim, um saldo positivo e sinal de recuperação.

Nos dados da Demografia das empresas 2010, o IBGE selecionou somente as unidades ativas com endereço de atuação no Brasil, no período de 2008 a 2010 e com fundação até 31 de dezembro de 2010. Ainda,

[...] os vários fenômenos, que alteram o número total de empresas e as suas características, podem estar ocorrendo: entradas e saídas de empresas do mercado, empresas mudam de atividade, de localização, de propriedade etc (IBGE, 2012a, p. 14).

O IBGE (2012a, p. 14) classificou estas transformações em três categorias:

- Mudanças nas características das empresas;
- Mudanças na estrutura das empresas; e
- Criação e extinção de empresas.

Essa classificação se refere às empresas entrantes e que saíram. Como discutido anteriormente, apresentam-se os dados dispostos na Tabela 2.

Tabela 2 - Número de empresas e pessoal ocupado assalariado, segundo tipo de evento da empresa - Brasil - 2008-2010

Tipo de evento da empresa	Número de Empresas			Pessoal Ocupado Assalariado		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Total	4.077.662	4.268.930	4.530.583	26.978.086	28.238.708	30.821.123
Sobrevivente	3.188.176	3.322.254	3.531.460	26.160.232	27.373.575	29.797.370
Taxa sobrevivência	78,2	77,8	77,9	97,0	96,9	96,7
Entradas	889.486	946.676	999.123	817.854	865.133	1.023.753
Taxa entrada	21,8	22,2	22,1	3,0	3,1	3,3
Saída	719.915	755.154	736.428	414.908	452.208	363.848

Taxa saída	17,7	17,7	16,3	1,5	1,6	1,2
------------	------	------	------	-----	-----	-----

Fonte: (IBGE, 2012a, p. 26).

A rotatividade de organizações no período de 2008 a 2010 é positiva, porque são abertas mais empresas do que fechadas, conforme dados da Tabela 2, mas as sobreviventes, no mesmo período, são 16,3%, o que demonstra que um número elevado de organizações fecham suas portas (morrem), por isso, é chamado, também, de Taxa de Mortalidade de Empresas.

As taxas de sobrevivência em 2008, 2009 e 2010 das empresas que entraram em atividade em 2007 são:

[...]. Do total de 464,7 mil empresas que apareceram pela primeira vez no mercado em 2007, 353,6 mil (76,1%) sobreviveram em 2008, 285,0 mil (61,3%) haviam sobrevivido no mercado até 2009 e 240,7 mil sobreviveram até 2010 (51,8%) (IBGE, 2012a, p. 34).

A crise desencadeada pelos Estados Unidos, em 2007, afetou sobremaneira a economia mundial, e no Brasil, apesar do aparente crescimento ou aumento de novos empreendedores com seus novos negócios, notadamente, apresentou-se uma taxa crescente de mortalidade, subsequentemente a estas aberturas.

Em 2010, a sobrevivência das empresas que entraram no mercado em 2007 foi de 51,8%, mostrando que, após três anos da entrada no mercado, quase 50% das empresas não existiam mais (IBGE, 2012a, p. 53).

Parece que os estudos e incentivos dedicados ao empreendedorismo não têm dado conta de um crescimento adequado ao mercado competitivo e de mudanças globais. O que pode suscitar o desenvolvimento de empreendimentos duradouros e prósperos, além da postura proativa dos empreendedores, seria o entendimento teórico e aplicação prática da sustentabilidade no meio organizacional, de forma integrada aos outros sistemas de gestão e integrando os aspectos econômico, ambiental e social.

Assim, é interessante fazer algumas reflexões, sobre as seguintes questões:

Existem recursos financeiros e humanos suficientes para manter a organização e atender adequadamente os anseios da sociedade, agora e no futuro?

Os empreendedores estão pensando de forma sustentável? Sabem o que é sustentabilidade? E sustentabilidade integrada?

Eles implementam negócios sustentáveis? Contemplam os aspectos econômicos, sociais e ambientais?

Neste contexto, esta pesquisa busca responder o seguinte questionamento:

Como ocorre a sustentabilidade integrada em organizações empreendedoras?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Compreender como ocorre a sustentabilidade integrada em uma organização empreendedora.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar uma organização empreendedora que tenha implementado a sustentabilidade integrada;
- Desenvolver um Estudo de Caso na organização empreendedora identificada;
- Verificar como ocorre a aplicação da sustentabilidade integrada no meio organizacional.

1.4 JUSTIFICATIVA

Dedicar-se somente à sustentabilidade econômica não é mais garantia de continuidade dos negócios, há que se entenderem as novas demandas de mercado e dos *stakeholders* envolvidos no negócio. Ao entender isso, percebe-se a preocupação das questões prementes do ambiental e social.

A palavra sustentabilidade é muito utilizada, mas nem sempre compreendida, e quando o assunto é desenvolvido, muitas vezes, é somente por pressão externa que poderá haver a lembrança dos aspectos da sustentabilidade, o que, consequentemente, pode levar a tratarem do assunto superficialmente ou parcialmente, ou seja, não aprofundam os aspectos relevantes para uma mudança de cultura e hábito dos envolvidos. E parcialmente, por destacarem mais as questões econômicas, ou o combinado parcial delas, como: econômico e ambiental, econômico e social, ou mais raramente, ambiental e social.

A Sustentabilidade Integrada segue duas linhas de discussão, a primeira trata da sustentabilidade e sua integração com outros sistemas de gestão já desenvolvidos ou em implantação (CIASULLO; TROISI, 2013; PERRINI et al., 2009). A segunda se refere mais ao sentido sistêmico ou ecológico, integrando-se aí os elementos da sustentabilidade, o econômico, o ambiental e o social (ELKINGTON, 2004).

A falta de planejamento ou domínio de métodos de gestão pode ser muito mais comum do que se pensa, além de outros fatores, como, desconhecimento, e inabilidade. A cultura organizacional pode ser outro impeditivo para a implementação da sustentabilidade. Acredita-se que as organizações empreendedoras, por serem mais flexíveis, podem ter mais facilidade para mudar sua cultura e sintonizar mais com as demandas de mercado e da própria sociedade e, ainda, para investirem em sustentabilidade.

Outra questão é que assuntos multidisciplinares são menos explorados do que assuntos especializados. Com isso, tem-se a identificação de um hiato, se não um problema raiz. A base de dados *Scopus* não encontrou registros que fazem a relação entre as palavras-chave da pesquisa: sustentabilidade integrada, sustentabilidade organizacional e organização empreendedora, o que pode demonstrar que não têm sido pesquisadas de forma relacionada.

1.5 ESCOPO DO TRABALHO

O escopo para a pesquisa é definido por três palavras chaves, sustentabilidade organizacional, sustentabilidade integrada e organizações empreendedoras que, numa abordagem sistêmica, analisam as contribuições para o meio organizacional.

A pesquisa contempla a sustentabilidade organizacional, por se tratar de um Estudo de Caso de uma empresa que explora os aspectos em torno da sustentabilidade integrada, as teorias e práticas, em organizações empreendedoras, por se acreditar ser um ambiente mais favorável ao sucesso no desenvolvimento da sustentabilidade, também delimita seu campo de ação em torno das fontes que apresentem conteúdos com os três elementos da sustentabilidade, o econômico, o ambiental e o social.

Este estudo não pretende desenvolver temas abrangentes como, desenvolvimento sustentável, economia, meio ambiente, problemas sociais. Não trata temas específicos como: Eco empreendedorismo, ISO14000 e Normas correlacionadas. Tão pouco, aprofunda as questões estratégicas ou operacionais em torno dos assuntos ou da organização objeto de estudo.

1.6 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento (GC) contribui para a sobrevivência e para melhoria dos resultados das organizações, de forma geral, envolvendo todas as áreas de conhecimento e todos os setores.

A aderência a GC é estabelecida pelos conhecimentos abrangentes, multidisciplinares e interdisciplinares necessários para explorar o tema, sustentabilidade integrada.

Como linha de pesquisa, a Gestão do Conhecimento da Sustentabilidade é seguida para o alinhamento das teorias relacionadas à sustentabilidade organizacional, sustentabilidade integrada e organizações empreendedoras, no conhecimento envolvido e aplicabilidade no meio organizacional, nos contextos econômico, ambiental e social, e inter-relacionamento com outros sistemas de gestão das organizações.

A área de concentração é a GC, a evolução de conceitos e práticas da sustentabilidade e, conseqüentemente, o processo de aprendizagem e disseminação de conhecimento levam a ações economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas. Onde, primeiro, o indivíduo aprende, em segundo, o grupo aprende e em terceiro, a organização aprende, conforme a Espiral de Criação do Conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), que pode ir além, podendo chegar até o interorganizacional.

1.7 ESTRUTURA DA PESQUISA

O Capítulo 1 apresenta a introdução da pesquisa, sua contextualização, o problema e Pergunta de Pesquisa, os objetivos e a justificativa. Para atender os

requisitos do programa de pós-graduação, também apresenta a aderência ao programa. Estabelece a estrutura da pesquisa.

No Capítulo 2, encontra-se toda a fundamentação teórica, começando pela revisão sistemática da literatura que apresenta o resultado de 20 artigos selecionados para esta pesquisa, a seguir, a pesquisa bibliográfica. São apresentados os conceitos de sustentabilidade, sustentabilidade organizacional, sustentabilidade integrada, empreendedorismo e organizações empreendedoras.

Os procedimentos metodológicos estão no Capítulo 3, para atingir os objetivos da pesquisa. Apresenta a caracterização da pesquisa, a coleta de dados e a análise de dados.

O Capítulo 4 apresenta o Estudo de Caso, a empresa objeto do Estudo de Caso.

No Capítulo 5 tem-se a análise dos resultados, suas considerações iniciais, análise de cada uma das categorias e as considerações finais do capítulo.

Para encerrar, o Capítulo 6 traz considerações finais e recomendações para pesquisas futuras.

A seguir, são registradas as Referências.

No final, apresentam-se os Apêndices e os Anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo é de orientação teórica, ou seja, proporciona a sustentação teórica da pesquisa, apresenta os estudos relacionados aos temas e ao problema de pesquisa, contextualizando toda a investigação.

Para a fundamentação teórica, realizou-se uma revisão bibliográfica e as palavras-chaves utilizadas são: sustentabilidade organizacional, sustentabilidade integrada e organizações empreendedoras.

2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para a revisão bibliográfica, foram usados os 20 artigos científicos decorrentes da revisão sistemática. Posteriormente à revisão sistemática da literatura, complementa-se a pesquisa bibliográfica com base em artigos científicos de outras fontes, encontrados em publicações acadêmicas, periódicos, revistas, jornais, Sites e anais de congressos e, também, em teses, dissertações e livros (GRAY, 2012; MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

2.1.1 Revisão Sistemática da Literatura

Foram pesquisados os artigos na base de dados Scopus, conforme resultados obtidos na revisão sistemática da literatura realizada e apresentada na íntegra, no Apêndice A.

Uma revisão sistemática de literatura colabora no entendimento do estado da arte de um determinado tema. A estratégia de busca da revisão foi definida em cinco fases:

Primeira fase – composta pela definição da pergunta de pesquisa e das palavras-chave.

Segunda fase – escolha e justificativa da base de dados e dos filtros da pesquisa.

Terceira fase – elaboração da análise bibliométrica com o resultado das buscas.

Quarta fase – análise dos registros encontrados quanto a aderência à pesquisa.

Quinta fase – conclusão da revisão sistemática. Com a elaboração das considerações sobre o estado da arte do tema pesquisado, com base na análise dos registros selecionados.

Após observar os dados e informações do Apêndice A, pode-se concluir que as publicações no tema, 'sustentabilidade organizacional' (total de 764 registros), tiveram um crescimento significativo a partir de 2006 e um número ainda maior em 2011 e 2012, sendo que, ao aplicar um filtro por área, o destaque ficou em Negócios, Gestão e Contabilidade, com a maioria das publicações.

No tema, 'sustentabilidade integrada' (123 registros), o comportamento é diferente, com um número bem menor de publicações que apresentam um crescimento mais significativo em relação aos seus dados, somente nos últimos cinco anos.

Já para 'organizações empreendedoras' (211 registros), houve um crescimento mais significativo desde 2005. E, se considerar os anos entre 2007 e 2010, a média ainda é maior.

Após os filtros utilizados, chegou-se a 91 registros. Estes registros tiveram a leitura de seus títulos, resumos e palavras-chave para julgar o relacionamento com os temas da pesquisa, restando 29 registros. A análise do conteúdo dos 29 registros selecionados foi realizada quanto à aderência à pesquisa.

Observou-se que não houve repetição de artigos de mesmo título nas buscas de palavras-chave isoladamente e nos cruzamento das palavras-chave, o que pode demonstrar a falta de interconexão dos temas, confirmado pelas tabelas que apresentam os registros após o cruzamento de todas as palavras-chave, onde só foi obtido um resultado.

Após a leitura dos 29 artigos selecionados, 23 artigos foram considerados os mais aderentes à pesquisa e foram considerados referências para a dissertação, e são mostrados no Quadro 1.

Entre os seis artigos não selecionados, um encontrava-se completamente indisponível, sem acesso para a compra ou contato com a autora para eventual solicitação. Cinco artigos não tinham aderência à pesquisa, por não tratarem dos

temas definidos na pesquisa, alguns tratavam de temas similares, mas de forma distinta ao foco da pesquisa proposta.

Quadro 1 – Lista dos 23 Artigos Selecionados.

Título	Autor	Periódico	Ano
Beyond social and private Enterprise: Towards the integrated enterprise	SCHIEFFER, A.; LESSEM, R.	Transition Studies Review, v. 15, n. 4, p. 713-725.	2009
Corporate sustainability reporting and measuring corporate performance	CHVATALOVA, Z.; KOČMANOVÁ, A.; DOČEKALOVÁ, M.	IFIP Advances in Information and Communication Technology 359 AICT, p. 245-254.	2011
The challenges for the corporate sustainability in century XXI	GIL LAFUENTE, A. M.; BARCELLOS P. L.	Revista Galega de Economía, v. 20, n. 2, p. 155-176.	2011
An integrated management systems approach to corporate sustainability	ASIF, M.; SEARCY, C.; ZUTSHI, A.; AHMAD, N.	European Business Review, v. 23, n. 4, p. 353-367.	2011
Corporate sustainability: Historical development and reporting practices	CHRISTOFI, A.; CHRISTOFI, P.; SISAYE, S.	Management Research Review, v. 35, n. 2, p. 157-172.	2012
Updating corporate sustainability performance measurement systems.	SEARCY, C.	Measuring Business Excellence, v. 15, n. 2, p. 44-56.	2011
Conceptual framework for corporate sustainability planning	MODRAK, V.; DIMA, I. C.	International Business Management, v. 4, n. 3, p. 139-144.	2010
A performance framework for corporate sustainability	VENKATRAMAN, S.; NAYAK, R. R.	International Journal of Business Innovation and Research, v. 4, n. 5, p. 475-490.	2010
Sustainable value creation in SMEs: A case study.	CIASULLO, M. V.; TROISI, O.	TQM Journal, v. 25, n. 1, p. 44-61.	2013
Integrating Life Cycle Assessment and other tools for Ex Ante Integrated Sustainability Assessment in the minerals industry.	SHIELDS, D. J.; BLENGINI, G. A.; SOLAR, S. V.	American Journal of Applied Sciences, v. 8, n. 11, p. 1214-1227.	2011
Applied sustainability in services and operations in higher learning institutions: A case study.	AKBULUT-BAILEY, A. Y.; ISHAK, S. T.; MOTWANI, J.	International Journal of Business Innovation and Research, v. 5, n. 2, p. 127-141.	2011
Exploring sustainability management for telecommunications services: A case study of two Korean companies	KANG, Y.; RYU, M.-H.; KIM, S.	Journal of World Business, v. 45, n. 4, p. 415-421.	2010
A participatory modelling approach to support integrated sustainability assessment processes	VIDEIRA, N. et al.	Systems Research and Behavioral Science, v.27, n. 4, p. 446-460.	2010
Wilh. Wilhelmsen Shipping Company: Moving from CSR tradition to CSR leadership	HARGETT, T. R.; WILLIAMS, M. F.	Corporate Governance, v. 9, n. 1, p. 73-82.	2009
Assessing effective factors in development of entrepreneurship in agricultural cooperatives of Zanjan province.	RAJAEI, Y.; YAGHOUBI, J.; DONYAEI, H.	Procedia - Social and Behavioral Sciences, v. 15, p. 1521-1525.	2011
Leading an entrepreneurial workforce: Development or decline?	CLARGO, P.; TUNSTALL, R.	Education and Training, v. 53, n. 8, p. 762-783.	2011
Entrepreneurial spirit and corporate entrepreneurship in large companies	FAYOLLE, A.; BASSO, O.	International Journal of Entrepreneurship and Small Business, v. 10, n. 3, p. 307-323.	2010
How do they plan for growth in auto component business? - A study on small foundries of western India	MAJUMDAR, S.	Journal of Business Venturing, v. 25, n. 3, p. 274-289.	2010
The effect of state ownership on strategic entrepreneurship in China	ZHANG, H.; XU, E.-M.	2009 International Conference on Management Science and Engineering - 16th Annual Conference Proceedings, Anais ICMSE 2009, art. n. 5317958, p.	2009

		1383-1388.	
Scaling social entrepreneurial impact	BLOOM, P. N.; CHATTERJI, A. K.	California Management Review , v. 51, n. 3, p. 114-133.	2009
On veracity in corporate sustainability claims: Why society should be cautious	NGWAKWE, C. C.; NETSWERA, F. G.	Corporate Ownership and Control , v. 11, n. 1 M, p. 869-873.	2013
Corporate sustainability and organizational change	SITNIKOV, C. S.; BOCEAN, C. G.	Case of OMV petrom. Amfiteatru Economic , v. 14, n. 32, p. 323-332.	2012
Reflections on the future of corporate sustainability in a globalising world (Chapter)	GIL LAFUENTE, A. M.; BARCELLOS PAULA, L.	Globalisation, Governance and Ethics: New Managerial and Economic Insights , February 2011, p. 15-24.	2011

Fonte: Elaborada pelo autor.

Definidos os artigos base, pode-se relacioná-los com os aspectos da sustentabilidade a partir da análise de seus conteúdos (Quadro 2).

Quadro 2 - Relação dos aspectos da sustentabilidade e os autores (23 Artigos Seleccionados)

Aspectos	Autores
Econômico	(CLARGO; TUNSTALL, 2011; FAYOLLE; BASSO, 2010; MAJUMDAR, 2010; RAJAEI; YAGHOUBI; DONYAEI, 2011).
Ambiental e Social	(BLOOM; CHATTERJI, 2009; SCHIEFFER; LESSEM, 2009; NGWAKWE; NETSWERA, 2013; ZHANG; XU, 2009).
Econômico, Ambiental e Social	(AKBULUT-BAILEY; ISHAK; MOTWANI, 2011; CHVATALOVÁ; KOČMANOVÁ; DOČEKALOVÁ, 2011; CIASULLO; TROISI, 2013; GIL LAFUENTE; BARCELLOS PAULA, 2011a; 2011b; MODRAK; DIMA, 2010; MODRAK; DIMA, 2010; SHIELDS; BLENGINI; SOLAR, 2011; SITNIKOV; BOCEAN, 2012; VENKATRAMAN; NAYAK, 2010).
Triple Bottom Line (TBL)	(ASIF et al., 2011; CHRISTOFI; CHRISTOFI; SISAYE, 2012; HARGETT; WILLIAMS, 2009; SEARCY, 2011; VIDEIRA et al., 2010).

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 2 não apresentou resultados nos aspectos: ambiental e social, isoladamente. Também não apresentou resultados das combinações: econômico e ambiental; econômico e social. Houve uma distinção entre os autores que exploram a sustentabilidade na íntegra, com os três aspectos, mas não usam o TBL, e os que usam o termo *TBL*, da abordagem de Elkington (2004).

O Quadro 3, apresenta a relação entre os autores e as três palavras-chave desta pesquisa e seus cruzamentos.

Quadro 3 - Relação das palavras-chave e os autores (23 Artigos Seleccionados)

Palavras-chave	Autores
Sustentabilidade Organizacional	(ASIF et al., 2011; CHRISTOFI; CHRISTOFI; SISAYE, 2012; CHVATALOVÁ; KOČMANOVÁ; DOČEKALOVÁ, 2011; GIL LAFUENTE; BARCELLOS PAULA, 2011a; 2011b; MODRAK; DIMA, 2010; NGWAKWE; NETSWERA, 2013; SCHIEFFER; LESSEM, 2009; SEARCY, 2011; SITNIKOV; BOCEAN, 2012; VENKATRAMAN; NAYAK, 2010).

Sustentabilidade Integrada	(AKBULUT-BAILEY; ISHAK; MOTWANI, 2011; HARGETT; WILLIAMS, 2009; KANG; RYU; KIM, 2010; SHIELDS; BLENGINI; SOLAR, 2011; VIDEIRA et al., 2010).
Organizações Empreendedoras	(BLOOM; CHATTERJI, 2009; CLARGO; TUNSTALL, 2011; FAYOLLE; BASSO, 2010; MAJUMDAR, 2010; RAJAEI; YAGHOUBI; DONYAEI, 2011; ZHANG; XU, 2009).
Sustentabilidade Organizacional e Organização Empreendedora. (Sustentabilidade Integrada).	(CIASULLO; TROISI, 2013);

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os assuntos multidisciplinares são menos explorados do que assuntos especializados, conforme o Quadro 3, com um certo equilíbrio na produção de pesquisas em cada termo. Contudo, nota-se um hiato, se não um problema raiz, a base de dados Scopus não encontrou registros que fazem a relação entre as três palavras-chave da pesquisa: sustentabilidade integrada, sustentabilidade organizacional e organização empreendedora, o que pode demonstrar que não têm sido pesquisadas de forma relacionada, segundo esta base de dados.

Mesmo tendo sido encontrado um artigo no cruzamento dos termos sustentabilidade organizacional e organização empreendedora, e que também cita a sustentabilidade integrada, em seu conteúdo, fica demonstrado o hiato por ser apenas um registro em toda a revisão sistemática.

2.1.2 Pesquisa bibliográfica

Além dos artigos selecionados da revisão sistemática, a pesquisa bibliográfica é complementada por teses, livros, documentos eletrônicos (do IBGE; do Portal Brasil Empreendedor) e artigos científicos de outras fontes.

A pesquisa bibliográfica é importante para identificar as ideias em torno de um determinado assunto, como se desenvolveu, sua importância, questões históricas e pontos de vistas a respeito, podendo revelar as questões centrais, bem como contribuir no refinamento do foco da pesquisa (MARTINS; THEÓPHILO, 2009; GRAY, 2012).

Segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 54) a pesquisa bibliográfica é “[...] parte indispensável de qualquer trabalho científico, visando à construção da plataforma teórica do estudo”.

2.2 SUSTENTABILIDADE

A palavra sustentabilidade remete à continuidade, sobrevivência ou prosperidade, relacionada ao futuro. Conforme Fialho et al. (2007, p. 149): “Sustentabilidade implica a noção de perenidade, algo que não se esgota, na concepção de que aquilo que atualmente existe possa garantir-se no futuro”. Ou ainda a expressão ‘sustentável’, ao qual Fialho et al. (2007, p. 149) afirmam estar associada “ao novo paradigma tecnocientífico do desenvolvimento, e expressa a ideia daquilo que tem continuidade ao longo do tempo”.

Notadamente, a história demonstra a tradicional preocupação com o fator econômico, desde o início das civilizações organizadas. Mais recentemente, pós-segunda guerra mundial, iniciam-se manifestações de preocupação com as questões ambientais, sua degradação e seu futuro. E por último, reacendem-se as discussões sociais, nas últimas décadas, talvez com o advento das TIC e a globalização que permitem mostrar a realidade em qualquer parte do mundo, quase que instantaneamente ao acontecimento dos fatos. Os problemas não parecem mais estarem relacionados apenas a um lugar específico, agora, parece ser um problema de todos.

Certamente, a preocupação com as questões econômicas sempre estará em pauta. E deve-se ter sustentabilidade econômica para uma nação, organizações e indivíduos. Mas isso não pode ser a qualquer custo, seja com a degradação ambiental, seja com a desigualdade social.

“Embora introduzida no debate por questões ambientais, a sustentabilidade tem tantas facetas quanto o próprio desenvolvimento” (SACHS, 1997, p. 216). O autor sugere que, em função de tantos adjetivos dados a sustentabilidade, nos últimos 50 anos, mais recentemente, a questão humanitária ou social, melhor seria “desenvolvimento integral”:

Integral é uma maneira sintética de referir-se a todos os atributos do desenvolvimento, indicando ao mesmo tempo em que todas as dimensões pertinentes são apreciadas em suas inter-relações, de forma que o modelo conceitual seja *completo e holístico* (SACHS, 1997, p. 216, grifo do autor).

Há esperança de que seja possível conciliar o desenvolvimento com a sustentabilidade, segundo Hart e Milstein (2004, p. 65) “a sustentabilidade não é

irreconciliável com o crescimento econômico, mas que, ao contrário, pode ser importante fonte de vantagem competitiva e de geração de valor para acionistas e comunidade em geral”.

Procura-se, nesta pesquisa, reforçar o pensamento de que, ao tratar-se de sustentabilidade, sempre se remeta, no mínimo, aos elementos essenciais para o seu desenvolvimento e integralidade, os elementos: econômico, ambiental e social.

O termo desenvolvimento sustentável surgiu na Conferência de Estocolmo, Capital da Suécia, em junho de 1972, e até hoje é muito usado no campo econômico, ecológico, jurídico, político e filosófico, para “designar discussões na área de degradação ambiental” (LOCATELLI, 2009, p. 68). Uma definição bastante difundida é da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (1991, p. 46) criada pelas Nações Unidas, onde o Desenvolvimento Sustentável, “é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades”.

Locatelli (2009) apresenta um conceito, no mínimo desafiador, de Mendes, do Programa Educas, da USP de São Carlos:

O atual modelo de crescimento econômico gerou enormes desequilíbrios, se por um lado nunca houve tanta riqueza e fartura no mundo, por outro lado, a miséria, a degradação ambiental e a poluição aumentam dia a dia. Diante desta constatação surge a ideia do desenvolvimento sustentável buscando conciliar o desenvolvimento econômico com a preservação ambiental e, ainda, ao fim da pobreza no mundo (MENDES, 2009 apud LOCATELLI, 2009, p. 68-69).

A seguir, outros termos relacionados à sustentabilidade serão apresentados para desenvolver as palavras-chave propostas nesta pesquisa, bem como outros termos associados aos mesmos. Salienta-se que, em nenhum momento, se pretende subdividir ou desdobrar termos a partir da sustentabilidade. Um dos objetivos da pesquisa é promover uma discussão integradora, inter-relacionada, sistêmica e abrangente e jamais desaglutinadora.

2.2.1 Sustentabilidade organizacional

Quanto aos temas, a Sustentabilidade Organizacional ou Sustentabilidade Empresarial, Fialho et al. (2007, p. 158; 2008, p. 131) afirma que, “é gerir atividades de um empreendimento de forma sustentável”, isso, como muitas atividades de

projetos e programas de uma organização, deve atender às expectativas dos interessados, sejam eles acionistas e funcionários, à sociedade e ao mercado como um todo, o atendimento a estas expectativas pode levar a um diferencial competitivo.

A degradação ambiental e a desigualdade social, presentes ao longo da história, parecem se agravar cada vez mais. Isso só prova a ineficiência do sistema de desenvolvimento econômico presente por todas as partes. Enfim, há que se buscar a equidade social e o respeito ao ecossistema (FIALHO et al., 2007), afinal a natureza não se regenera com a mesma velocidade que é degradada e a geração de riqueza e distribuição de renda não acontecem naturalmente, há que se empenhar um esforço para que isso venha se consolidar na sociedade.

Corroborando com isso, Ciasullo e Troisi (2013, p. 44) afirmam que pelo fato do desenvolvimento sustentável ter adquirido um novo patamar de relevância e percebendo que a opinião pública tende a legitimar as organizações que atuam com responsabilidade social e ambiental, “Isso sustenta a relação que as empresas estabelecem com seus consumidores e acionistas”. E completam afirmando que “a empresa cria valor quando a sua gestão privilegia a sustentabilidade, ao invés de apenas o desempenho do produto”.

Os autores destacam que Sustentabilidade Organizacional é consequência da capacidade da empresa em criar valores sustentáveis e do seu capital intelectual, isso deve criar uma série de valores internos e um relacionamento satisfatórios com os *stakeholders* (CIASULLO; TROISI, 2013).

Ciasullo e Troisi apresentam conceitos de outros autores com duas contribuições para a pesquisa. Primeiro, “a divisão conceitual de capital intelectual explicita as fontes das quais o valor sustentável é gerado, em termos de: indivíduos, estruturas organizacionais, processos e sistemas, relacionamento e redes” (SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005 apud CIASULLO; TROISI, 2013, p. 45).

O segundo aspecto se refere ao tamanho das organizações que desenvolvem a sustentabilidade, na sua maioria são as grandes, muitas vezes multinacionais (ELKE; BOS-BROUWERS, 2009 apud CIASULLO; TROISI, 2013), mas as Pequenas e Médias Empresas (PME) também já estão desenvolvendo (CLARGO; TUNSTALL, 2011; SCHALTEGGER; WAGNER, 2011 apud CIASULLO; TROISI, 2013).

O primeiro aspecto inclui valores como, confiança, honestidade, lealdade, que vem ao encontro de outros autores como Schieffer e Lessem (2009, p. 714) porque

favorece o relacionamento e redes, que “são vitais em Parceria Multilateral Público-Privada-Civil”, como uma ideia relacionada ao social. E “construção de alianças”, conforme Bloom e Chatterji (2009, p. 117). E o segundo relaciona-se ao fato de que também é possível desenvolvê-lo em PME.

Pesquisas ainda mostram:

práticas de sustentabilidade empresarial. [...] Ela afirmou que mais de 80 por cento dos executivos de grandes empresas norte-americanas incluíram práticas de sustentabilidade empresarial em missão estratégica de suas empresas, porque o modo como gerem as suas responsabilidades sociais e ambientais influenciam o seu desempenho financeiro (WHITE, 2005 apud CHRISTOFI; CHRISTOFI; SISAYE, 2012, p. 163).

Independentemente do tamanho e da complexidade de uma organização, a sustentabilidade sempre se apresenta como um assunto polêmico, rodeado de múltiplos interesses, além de estar envolta em muitos assuntos correlacionados como a própria gestão da sustentabilidade no meio organizacional e suas responsabilidades distintas ou relacionadas, como Responsabilidade Social ou Socioambiental (RS), Responsabilidade Social Empresarial (RSE), ou simplesmente Responsabilidade Corporativa (RC).

Além disso, há o meio social que determina o ritmo definido pela lei da oferta e da procura, que, no caso da sustentabilidade, ainda firmou uma demanda da sociedade. Sendo assim, o que pode suscitar uma mudança de comportamento são questões regimentares ou legais, segundo Olcese et al. (2008, p. 188 apud GIL LAFUENTE; BARCELLOS PAULA, 2011, p. 16-17) é:

a existência de uma lei ou de um regulamento que rege ou obriga as empresas a assumir e realizar atividades relacionadas com a responsabilidade corporativa é um dos aspectos mais controversos e menos consensados no debate sobre este assunto entre empresas e organizações sociais em todo o mundo. Até o momento não existe um padrão acordado e aceito internacionalmente, que além de tornar-se uma referência, deva ser consultado e englobe todos os aspectos da responsabilidade corporativa.

Stakeholders ou todos os interessados é um assunto de destaque em todas as palavras-chave e temas correlatos pesquisados. O autor Asif et al. (2011, p. 354) ao abordar sustentabilidade corporativa, afirma que “Gestores em muitas corporações estão sob crescente pressão para resolver a questão da sustentabilidade”. E conceitua:

Sustentabilidade corporativa tem suas raízes teóricas na teoria das partes interessadas. Teoria dos *stakeholders* reconhece que as

organizações têm obrigações não só para os acionistas, mas também para outros grupos de interesse, como clientes, fornecedores, colaboradores e a comunidade em geral, entre muitos outros (FREEMAN, 1984 apud ASIF et al. 2011, p. 354).

A pressão imposta pelos *stakeholders* irá desencadear esforços para a melhoria dos resultados organizacionais. Entre vários componentes críticos elencados por Modrak e Dima (2010), destacam-se a orientação por resultados como um elemento fundamental em programas de sustentabilidade, que está demonstrando sucesso através da utilização de seus melhores resultados, para melhores tomadas de decisões.

Segundo Chvatalová, Kocmanová e Dočekalová (2011, p. 245), a gestão e a tomada de decisão podem se apoiar em “relatórios de sustentabilidade corporativa e medição de desempenho ambiental, social, econômico e governança”. Outros autores defendem sistemas de avaliação da sustentabilidade, realmente como uma ferramenta de gestão da sustentabilidade nas organizações (ASIF et al., 2011; CHRISTOFI; CHRISTOFI; SISAYE, 2012; GIL LAFUENTE; BARCELLOS PAULA, 2011; KANG; RYU; KIM, 2010; SEARCY, 2011; SHIELDS; BLENGINI; SOLAR, 2011; VIDEIRA et al., 2010).

No tema sustentabilidade organizacional, os autores Venkatraman e Nayak, (2010, p. 475) destacam outra lacuna:

Estudos recentes realizados em todo o mundo em sustentabilidade corporativa indicam lacunas na prática da sustentabilidade. Muitas organizações lidam com seus problemas econômicos, sociais e ambientais individualmente e não exploram suas interconexões.

2.2.2 Sustentabilidade integrada

Sustentabilidade Integrada incorre basicamente em duas linhas de discussão:

- 1) integração com outros sistemas de gestão já desenvolvidos ou em implantação (CIASULLO; TROISI, 2013; PERRINI et al., 2009);
- 2) integração no sentido sistêmico ou ecológico, integrando-se aí os elementos da sustentabilidade, o econômico, o ambiental e o social (ABREU, 2001; CIASULLO; TROISI, 2013; ELKINGTON, 2004).

A primeira linha busca a integração com sistemas de gestão já existentes ou em implantação, com o objetivo de não tornar a sustentabilidade mais uma área isolada nas organizações. O esforço será agregar valor aos resultados das

organizações, com mais uma área importante para as finanças internas, o meio ambiente e a própria sociedade, o que já se manifesta como uma demanda emergente do mercado, a ‘sustentabilidade organizacional’, como já mencionado (CIASULLO; TROISI, 2013; FIALHO et al., 2008).

A segunda linha se refere ao inter-relacionamento e relacionamento dos três elementos fundamentais desenvolvidos por Elkington, em 1999, quando concebeu o ‘*Triple Bottom Line*’ (TBL), na época, para ajudar as empresas de petróleo e gás a “entrelaçarem os três componentes do desenvolvimento sustentável: prosperidade econômica, justiça social e proteção ao meio ambiente” (ABREU, 2001, p. 52), nas suas principais operações e, essencialmente, fazendo um esforço para promover um salto da sustentabilidade teórica para a prática.

Manter a sustentabilidade integrada é um desafio que os autores encaram como um sistema de avaliação da gestão, critérios de sustentabilidade, econômicos, ambientais ou sociais, como, por exemplo, Shields, Blengini e Solar (2011) com o *Integrated Sustainability Assessment (ISA)* (Avaliação da Sustentabilidade Integrada) e Videira et al. (2010) com a proposta constituída de um *feedback* de cinco estágios e processos de aprendizagem, incluindo: escopo, visionamento, construção de modelos, simulação/avaliação e monitoramento.

Ou um método mais tradicional, *Life Cycle Assessments (LCA)* (Avaliações do Ciclo de Vida), “coleta de LCA tradicional e descreve os efeitos ambientais associados a um produto, processo ou atividade sobre seu ciclo de vida através do cálculo dos materiais e da energia, bem como os requisitos de emissões para o ar, água e solo”. A partir disso, avalia os relacionados às consequências ambientais muito importantes. “O LCA é composto por quatro grandes etapas: definição de objetivo e escopo, inventário de ciclo de vida, avaliação de impacto do ciclo de vida e interpretação dos resultados” (IOS, 1998 apud SHIELDS; BLENGINI; SOLAR, 2011, p. 1219).

Como não há consenso em relação ao conceito de sustentabilidade, muitos autores, como Fowler e Hope (2007 apud CIASULLO; TROISI, 2013), perguntam se a sustentabilidade significa apenas “sustentabilidade econômica” ou inclui as questões ambientais e sociais. Os estudiosos justificam que uma empresa atende os interesses de seus proprietários que objetivam maximizar os lucros e acabam por evidenciar os custos de atividades relacionadas à sustentabilidade e não os seus benefícios, afirmam Ciasullo e Troisi (2013) (ao citarem Barnett (2007); Jensen,

(2001); Friedman (1962, 1970)). “No entanto, vários estudos têm mostrado que as empresas estão ligadas ao seu ambiente natural, que isso melhora o desempenho das empresas e contribui para a vantagem competitiva”, afirmam, ainda, Ciasullo e Troisi (2013, p. 14), baseando-se em Hart e Ahuja (1996) e Sharma e Vredenburg (1998).

Em relação a este foco no lucro, Sachs (2004, p. 26) afirma que:

Este processo deverá ainda respeitar os preceitos de sustentabilidade ambiental. Devemos nos esforçar por desenhar uma estratégia de desenvolvimento que seja ambientalmente sustentável, economicamente sustentada e socialmente incluyente, vale dizer, capaz de caminhar na direção de pleno emprego e autoemprego decentes [...].

Apesar dessa falta de concordância, nota-se a consolidação muito forte do *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 2004) ou simplesmente os três aspectos da proposta de Elkington, o econômico, o ambiental e o social (AKBULUT-BAILEY; ISHAK; MOTWANI, 2011). Além disso, há que se retornar à discussão de desenvolvimento.

Confrontada com o problema global de pobreza, desemprego e exclusão social, a Declaração de Copenhague reafirmou o compromisso da Organização das Nações Unidas com o conceito de desenvolvimento sustentável, no qual as dimensões social, econômica e ambiental estão intimamente entrelaçadas (NATIONS UNIES, 1995 apud SACHS, 1997, p. 215).

Sachs defende que há diferenças entre os conceitos de desenvolvimento e crescimento e, para esclarecer, afirma que:

O desenvolvimento, segundo entendemos hoje, é um conceito abrangente diferente de crescimento econômico, ainda considerado uma condição necessária, mas, de forma alguma suficiente, incluindo as dimensões, ética, política, social, ecológica, econômica, cultural e territorial, todas elas sistematicamente inter-relacionadas e formando um todo. A natureza processual do desenvolvimento exige, além disso, que se leve em consideração sua sustentabilidade (perenidade) para satisfazer o postulado ético da solidariedade diacrônica com as futuras gerações, simétrico ao postulado da solidariedade sincrônica com a geração presente que, por sua vez, explica a primazia das considerações sociais na determinação dos objetivos de desenvolvimento (SACHS, 1997, p. 215-216).

Além do desenvolvimento sustentável, outro desafio é o consenso:

Depois de mais de 20 anos de debate, parece haver um amplo consenso sobre os objetivos gerais da política de sustentabilidade, ou seja:

- Integrar as questões econômicas, ambientais, sociais e institucionais, bem como suas interdependências;

- Considerar as consequências de ações no presente como no futuro;
- Reconhecer a existência de incertezas quanto ao resultado de nossas ações no presente e agir com um viés da precaução;
- Engajar ativamente os *stakeholders* públicos e relevantes nos processos de tomada de decisão e avaliação;
- Incluir considerações de equidade (intra e intergeracional) (GASPARATOS et al., 2007 apud VIDEIRA et al., 2010, p. 447).

No contexto desta pesquisa, fica claro que a sustentabilidade está cada vez mais em pauta nas discussões relativas ao desenvolvimento e, mais do que isso, vem sendo colocada de maneira mais integrada. Percebe-se que não se pode isolá-la ou simplesmente desconsiderá-la do contexto de desenvolvimento adequado para uma nação ou para todo o mundo.

2.3 EMPREENDEDORISMO

O foco deste item do Capítulo 2 é apresentar os conceitos em torno do empreendedorismo para contextualizar a palavra-chave, organização empreendedora. Apesar de não ser possível aprofundar todo o assunto, alguns temas são indispensáveis, como: empreendedor, intraempreendedor e características empreendedoras.

O empreendedorismo é um termo que destaca o espírito empreendedor, o papel do empreendedor e do intraempreendedor, aplicado às organizações para que melhorem seu desempenho (PINCHOT, 1989).

2.3.1 Contexto do Empreendedorismo para Organizações Empreendedoras

Um dos temas mais estudados na área do empreendedorismo, segundo Clargo e Tunstall (2011, p. 764-765), é a característica da personalidade ou as características empreendedoras, “um fator importante para o sucesso empresarial, [...] não é o único, e nem o mais importante, mas é importante”. Habilidades empreendedoras, contextos e diferenças individuais também são “um fator importante para o sucesso empresarial” afirmam, ainda, Clargo e Tunstall (2011, p. 766). A maioria das pesquisas entre pessoas empreendedoras e não empreendedoras enfoca o nível gerencial, mas é importante desenvolver o empreendedorismo em todos os níveis hierárquicos:

A pesquisa sobre empreendedorismo corporativo sugere que onde os funcionários são incentivados a se comportar de forma empreendedora, a organização vai experimentar um crescimento através do apoio de uma força de trabalho empreendedora (CLARGO; TUNSTALL, 2011, p. 779).

Dentre várias características importantes e genéricas, algumas são comuns a todos empreendedores. Filion (1999 apud WILLERDING, 2011, p. 30) reafirma que “O empreendedor é uma pessoa criativa, de métodos inovadores, busca oportunidades de mercados, mantém alto nível de consciência referente à sua ambiência, transforma possibilidades em probabilidades de negócios”.

Com base na assertiva de Filion, Willerding (2011, p. 30-31) considera que:

As ações empreendedoras são realizadas através do empreendedor, que possui algumas características peculiares em relação ao empresário, pois vivencia o dinamismo em aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e sobre tomar decisões moderadamente arriscadas, tendo como meta a inovação.

Além dessas características, há o impacto do empreendedorismo sobre a economia:

Nesse sentido, o empreendedorismo exerce um papel fundamental na economia de qualquer país, pois através das ações realizadas pelo empreendedor, suas ideias e criatividade contribuem para o crescimento da organização e, conseqüentemente, para o aquecimento da economia, para o crescimento e consolidação econômica, gerando riquezas, empregos e oportunidades (WILLERDING, 2011, p. 31).

Mas os empreendimentos não são naturalmente criativos, inovadores ou empreendedores, conforme diz Drucker em um de seus livros que foi um marco para a discussão da cultura empreendedora, ‘Inovação e espírito empreendedor (*entrepreneurship*): prática e princípios’, evoca o esforço necessário para desenvolver uma ‘empresa empreendedora’.

Drucker (1987, p. 209) destaca: “A empresa empreendedora trata o empreendimento como um dever; ela é disciplinada para isso [...] a trabalhar nele [...] e a praticá-lo”. Essa afirmação serve para qualquer tamanho de organização, contudo só é possível com o estabelecimento de diretrizes e práticas que sejam atrativas a todas as pessoas do empreendimento, caso contrário, elas não irão alterar a sua forma de pensar e agir.

Seguindo esta linha, os autores Fayolle e Basso (2010) apresentam aspectos importantes e peculiares ao estudo do empreendedorismo em ambiente

organizacional como, não se pode tratar o assunto de maneira superficial, há que se entender o assunto. Destacam fatores para desenvolver o empreendedorismo:

A fim de implementar com sucesso a sua orientação empreendedora, acreditamos que as empresas devem entender o que empreendedorismo implica. Empreendedorismo pode ser individual ou coletivo, e dizem respeito a três áreas simultaneamente ou em sequência: estado de espírito, comportamento e situações (FAYOLLE; BASSO, 2010, p. 320).

A primeira área se refere ao espírito empreendedor e à cultura empreendedora, a segunda corresponde a comportamentos como: assumir riscos, buscar oportunidades, iniciativa e responsabilidade. A terceira área são as situações, o meio em que se está inserido, ou tipo de negócio, novo, em andamento ou uma *start-up*, e tudo o que as envolve, como: “incerteza, risco, mudança, criação de valor, e pessoa ou organização dialógica” (FAYOLLE; BASSO, 2010, p. 320).

De acordo com Rajaei, Yaghoubi e Donyaei (2011, p. 1521), uma “Organização Empreendedora pode proporcionar um ambiente no qual todos os membros podem participar em assuntos empreendedores”. Há necessidade, também, da contribuição de participantes com conhecimento técnico especializado, imbuídos em contribuir para o resultado da iniciativa. Os autores indicam outro fator para fomentar esta participação, que é a capacitação dos envolvidos, que também afeta os resultados.

Percebe-se uma tendência na pesquisa, que independentemente da palavra-chave, organização empreendedora, apresenta uma concentração em torno do aspecto social, o que parece ser amplamente difundido, até mesmo por causa da quantidade de siglas e temas associados, como: Empreendedorismo no meio social ou Empresa Social, Empreendedorismo no setor ambiental (SCHIEFFER; LESSEM, 2009); Empreendedorismo Social (BLOOM; CHATTERJI, 2009); e o mais presente entre os autores, *Corporate Social Responsibility (CSR)* - Responsabilidade Social Empresarial (RSE). (CHRISTOFI; CHRISTOFI; SISAYE, 2012; HARGETT; WILLIAMS, 2009; SCHIEFFER; LESSEM, 2009; SHIELDS; BLENGINI SOLAR, 2011).

Não se pode concluir que sejam os aspectos mais importantes, até pelo fato de alguns autores relacionarem estes termos com questões ambientais, ou econômicas e ambientais. Mesmo com esta tendência nos artigos encontrados, existem críticas quanto ao não investimento nas questões sociais ou, mais

precisamente, que as organizações empreendedoras investem em inovação de produtos e serviços, bem como em outros campos, mas não existe muito investimento em Inovação Social, segundo Schieffer e Lessem (2009).

Os autores Schieffer e Lessem (2009, p. 717) concordam que, “as tendências no campo do empreendedorismo são promissoras”. Mas há um contraponto que querem destacar, que apesar de toda a aspiração social do empreendedorismo, o próprio empreendedorismo está em desenvolvimento, a situação tecnológica e a inovação são prósperas, mas “a ‘situação social’ do mundo está cada vez mais se deteriorando” (SCHIEFFER; LESSEM, 2009, p. 717-718, grifo dos autores). A inovação ainda gira em torno das questões econômicas, e isso deveria mudar, mas, em termos práticos, isso ainda não aconteceu.

2.3.2 Organizações Empreendedoras

Organizações empreendedoras são organizações que têm a cultura empreendedora, por conseguinte, criam um ambiente favorável à manifestação criativa, inovadora e empreendedora (CLARGO; TUNSTALL, 2011; FAYOLLE; BASSO, 2010; ZHANG; XU, 2009). “[...] a organização é o ‘campo de atuação’ em que será abordado o empreendedorismo” (SCHMITZ, 2012, p. 58, grifo nosso).

O estudo das organizações empreendedoras passa, inevitavelmente, por discussões e prioridades econômicas, mas, também, têm estudos relacionados ao social e ambiental. O foco econômico remete ao resultado, que, por sua vez, demanda um plano de negócio e uma visão do mercado em que atua:

[...] a administração se dedica ao empreendedorismo buscando simplificar o acesso a ferramentas de planejamento mais eficazes para empreendimentos. Para administradores, entender o plano, alimentar corretamente com informações sobre o negócio, sobre clientes, concorrentes, fornecedores, entre outros, irá aumentar as chances de sucesso dos negócios. Tornar esse processo amigável e acessível ao potencial empreendedor irá fazer a diferença para o desenvolvimento de empresas promissoras (ROSA; LAPOLLI, 2010, p. 14).

Pode-se perceber que existem muitos fatores internos e externos do ambiente organizacional que influenciam a organização, Morgan (2002, p. 228) apresenta outros aspectos sociais:

As organizações não são determinadas apenas por seus ambientes. Elas também são influenciadas pelas preocupações inconscientes de

seus membros e por forças inconscientes que influenciam as sociedades em que as organizações se inserem.

O sucesso passa pelo empreendedorismo, o empreendedorismo passa pelo pessoal, as pessoas são incentivadas a ações empreendedoras em ambientes adequados em estrutura, sistema (processos) e às próprias pessoas, enfim, à constituição de uma organização empreendedora, e esta irá influenciar o meio em que está inserida:

De um modo geral, todas as iniciativas que buscam estimular o desenvolvimento de alguma região ou país passam pelo empreendedorismo. Desenvolver empresas, fazê-las crescer, gerar qualidade de vida, todas essas ações irão demandar que se estimulem empreendedores a entrar em ação [...] (ROSA; LAPOLLI, 2010, p. 13-14).

Corroborando, Schmitz (2012, p. 52) afirma que “na sociedade do conhecimento, o empreendedorismo torna-se imprescindível para as organizações, sociedades e nações, para enfrentar as novas transformações que atravessam”.

Fialho et al. (2007, p. 26) concatenam as ações características do empreendedor com o ambiente organizacional e social:

Empreender é um processo que ocorre em diferentes ambientes e situações empresariais, provocando mudanças através da inovação realizada por indivíduos que geram ou aproveitam oportunidades, que criam e realizam atividades de valor tanto para si próprios quanto para a sociedade.

Encerrando este capítulo, vale destacar a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento das organizações (RAJAEI; YAGHOUBI; DONYAEI, 2011), ou ainda, a capacidade empreendedora, o planejamento e as estratégias tão necessárias para o desenvolvimento organizacional (MAJUMDAR, 2010). Ou para a própria sobrevivência e desempenho da empresa, além disso, em suas pesquisas, Zhang e Xu (2009, p. 1383) consideram que o “empreendedorismo estratégico é uma ação empreendedora com uma perspectiva estratégica”.

O renomado estrategista Michel Porter “observa que a vantagem competitiva pode ser criada através do empreendedorismo” (PORTER, 1985 apud CLARGO; TUNSTALL, 2011, p. 763). Zhang e Xu (2009) corroboram com as ações empreendedoras como caminho para a vantagem competitiva, incluindo as pequenas empresas.

Logicamente que não se pode incorrer em todos os temas necessários ao desenvolvimento organizacional, mas o que se pretende com esta pesquisa é

destacar a importância do equilíbrio, da equidade, da integralidade e abrangência da sustentabilidade no meio organizacional. Que a sustentabilidade possa ser a “mola mestra” para o desenvolvimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O presente capítulo apresenta as metodologias aplicadas nesta pesquisa, que permitem nortear todas as etapas do processo de investigação, as definições e caracterizações da pesquisa.

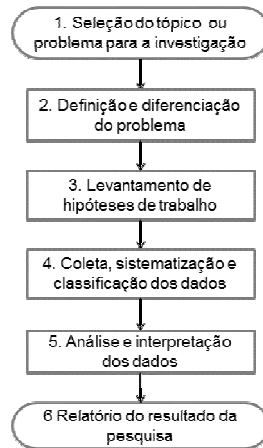
Vale o entendimento de algo que precede a pesquisa, a ciência, como contribuição na construção do conhecimento. Conforme Gil (1999, p. 26):

A ciência tem como objetivo fundamental chegar à veracidade dos fatos. Neste sentido, não se distingue de outras formas de conhecimento. O que torna, porém, o conhecimento científico distinto dos demais é que tem como característica fundamental a sua verificabilidade.

Corroborando com essa verificação, a pesquisa permite chegar a respostas ou a compreensão de determinadas questões de qualquer ramo do conhecimento humano, a partir de dados e informações revelados por autores de uma pesquisa. Para a execução deste objetivo, Marconi e Lakatos (2010) propõem ao pesquisador o cumprimento de métodos.

Para descoberta de dados ou fatos, relações ou leis em qualquer campo do conhecimento, Marconi e Lakatos (2010, p. 139) consideram que a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. De forma geral, as autoras sugerem passos para o desenvolvimento de um projeto de pesquisa (Figura 1).

Figura 1 – Fluxograma de desenvolvimento de um projeto de pesquisa.



Fonte: Adaptado de Marconi e Lakatos (2010, p. 139).

Estes passos delineados por Marconi e Lakatos (2010) mostram que o conhecimento é resultado de um processo de pesquisa que estabelece a relação entre teoria e prática.

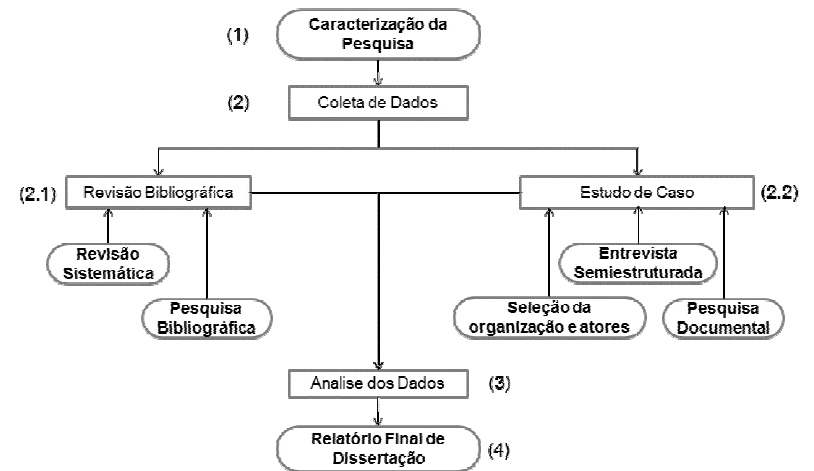
A presente pesquisa se apoia em uma revisão bibliográfica e em um estudo de caso, este último é fortemente associado à pesquisa qualitativa porque permite a geração de diferentes perspectivas, seja em decorrência dos diferentes métodos de coleta de dados que se utiliza, seja pela possibilidade de diferentes descrições (GRAY, 2012).

Por fim, são estabelecidos os procedimentos e métodos adequados ao cumprimento dos objetivos propostos neste trabalho, desde suas definições iniciais, seu desenvolvimento, até seus registros finais e conclusivos.

3.2 FLUXOGRAMA DE TRABALHO

Neste tópico, apresentam-se os procedimentos metodológicos para atingir os objetivos propostos. Para tanto, desenvolveu-se o fluxograma de trabalho apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Fluxograma de trabalho.



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa se caracteriza fundamentalmente como qualitativa, exploratória e descritiva. É qualitativa, uma vez que considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave, tem maior preocupação na interpretação do fenômeno, e a análise dos dados deve ser realizada de forma intuitiva pelo pesquisador (GODOY, 1995).

Uma pesquisa qualitativa é justificada por Creswell (2010, p. 236), por ter algumas características-chave, como:

ocorre no ambiente natural, baseia-se no pesquisador como instrumento de coleta de dados, emprega múltiplos métodos de coleta de dados; é indutiva; é baseado nos significados dos participantes e, frequentemente, envolve o uso de uma lente teórica, é interpretativa e holística.

Outra caracterização da pesquisa é a identificação da visão de mundo segundo Morgan, e esta pesquisa está no Paradigma Interpretativista, dos quadrantes de Morgan, pois:

O paradigma interpretativista, [...], se baseia na visão de que o mundo social possui uma situação ontológica duvidosa e de que o

que passa por realidade social não existe em sentido concreto, mas é produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos (CALDAS; BERTERO, 2007, p. 16).

Os autores esclarecem a importância da pesquisa de tipo qualitativa e sua coleta de dados, por meio da opinião das pessoas, porque segundo o paradigma interpretativista de Morgam, “a sociedade é entendida a partir do ponto de vista do participante em ação, em vez do observador” (CALDAS; BERTERO, 2007, p. 16).

Conforme Triviños (1987), a pesquisa exploratória permite aumentar a experiência e conhecimento do pesquisador em torno de determinado problema, que pode partir de uma hipótese e aprofundar a pesquisa dentro de limites de uma realidade específica, onde busca antecedentes e um maior conhecimento. Também se pode utilizar uma teoria como base, para realizar o estudo exploratório com instrumentos e opiniões necessárias para que permitam, em uma determinada população, obter os resultados desejados. “Um estudo exploratório, por outro lado, pode servir para levantar possíveis problemas de pesquisa” (TRIVIÑOS, 1987, p. 109).

Importante o rigor científico destacado por Triviños (1987, p. 109-110):

Pensa-se que a realização de um estudo exploratório, por ser aparentemente simples, elimina o cuidadoso tratamento científico que todo investigador tem presente nos trabalhos de pesquisa. Este tipo de investigação, por exemplo, não exige a revisão da literatura, as entrevistas, o emprego de questionários etc., tudo dentro de um esquema elaborado com a severidade característica de um trabalho científico.

É uma pesquisa descritiva, porque tem como objetivo principal descrever as características de determinado fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1999). Triviños (1987), também compartilha da ideia de relações entre variáveis, mas destaca algo mais próximo à realidade desta pesquisa: “Outros estudos descritivos se denominam ‘estudos de caso’. Estes estudos têm por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade [...]” (TRIVIÑOS, 1987, p. 110, grifo do autor).

O estudo de caso permite ao pesquisador aprofundar o tema de pesquisa de maneira empírica, coletando informações detalhadas aplicando procedimentos de coleta de dados. A presente pesquisa, além da parte teórica, utilizou-se de um estudo de caso em uma empresa privada, uma chácara de produção, processamento e comercialização de produtos orgânicos e tradicionais, por meio de

entrevistas semiestruturadas aplicadas aos principais líderes da organização, nos níveis hierárquicos, direção, gerência e de supervisão.

3.2.2 Coleta dos Dados

Nesta pesquisa, utilizaram-se dados secundários e dados primários.

Dados secundários são dados e informações documentadas e públicas, de forma escrita ou gravada de alguma maneira.

Dados primários são aqueles coletados diretamente da fonte como uma pesquisa de campo, depoimentos ou testemunho oral, entrevistas, questionários etc., ou em laboratórios. “A documentação direta constitui-se, em geral, no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 169).

Segundo as autoras Marconi e Lakatos (2010):

A pesquisa bibliográfica, ou fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo; [...] Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, [...] (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 166).

Os dados podem estar em relatórios, livros, revistas, jornais, documentações e outras fontes impressas, magnéticas ou eletrônicas.

Para esta pesquisa, os dados secundários foram coletados por meio da revisão bibliográfica e os dados primários via um estudo de caso.

3.2.2.1 Revisão Bibliográfica

O avanço do conhecimento coletivo passa por entender o que foi feito antes da própria investigação do pesquisador. Ou seja, “a revisão bibliográfica descreve a história do tema e as principais fontes bibliográficas, ilustrando questões centrais e refinando o foco da pesquisa de maneira que possa acabar levando a uma ou mais perguntas de pesquisa” (GRAY, 2012, p. 49).

Outro caminho possível de ampliar a pesquisa é dado por Triviños (1992), onde a avaliação do material bibliográfico pode mostrar: ‘onde’ outros investigadores têm chegado, ‘que métodos’ tem sido empregados, “as ‘dificuldades’ que tiveram de

enfrentar, o 'que pode ser ainda investigado' etc." (TRIVIÑOS, 1987, p. 100. Grifo nosso).

Creswell (2010) corrobora com os autores Gray e Triviños, onde o pesquisador:

[...] precisa rever a literatura acadêmica sobre o tópico de seu interesse. Essa revisão da literatura ajuda a determinar se vale a pena estudar esse tópico e proporcionar *insight* sobre as maneiras em que o pesquisador pode limitar o escopo para uma área de investigação necessária (CRESWELL, 2010, p. 48).

Para esta pesquisa, a revisão bibliográfica é composta pela revisão sistemática da literatura e por uma pesquisa bibliográfica.

3.2.2.1.a Revisão Sistemática da Literatura

A revisão sistemática se deu com o uso de base eletrônica de dados, neste caso, a base Scopus, onde foi feita a busca com o uso das palavras-chave e seus cruzamentos, contidos no título, resumo ou palavras-chaves e seus cruzamentos, onde foram encontrados 825 registros e, então, chegando-se a 20 artigos científicos, conforme apresentado no item 2.1 do Capítulo 2 desta dissertação e, na íntegra, no Apêndice A.

3.2.2.1.b Pesquisa bibliográfica

Conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 166), para se dar um novo enfoque ou abordagem e chegar a conclusões inovadoras em uma pesquisa, esta não pode ser uma "mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto".

As autoras apresentam conceitos referentes à exploração de problemas, onde a bibliografia pertinente "oferece meios para definir, resolver, não só problemas já conhecidos, como, também, explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente" (MANZO, 1971, p. 32 apud MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 166).

A questão da qualidade da pesquisa e não a mera repetição vazia do que já está escrito. Gray (2012) reforça que a pesquisa bibliográfica é "um método sistemático, explícito e reproduzível para identificar, avaliar, e sintetizar o corpo existente de trabalho completo e registrado, produzido por pesquisadores, estudiosos e profissionais" (FINK, 2005, p. 3 apud GRAY, 2012, p. 87).

Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica abrangeu livros, artigos científicos, revistas, dissertações e teses referentes ao tema.

3.2.2.2 Estudo de Caso

O objetivo de um estudo de caso, segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 62) "é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente. Trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real [...]". Consequentemente, o pesquisador não tem controle sobre as possíveis sucessões de eventos e suas variáveis. Mesmo assim, o pesquisador estará "buscando apreender a totalidade de uma situação e criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto" (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 62).

Para o estudo de caso, primeiramente, fez-se a seleção da organização e dos atores. Em seguida trabalhou-se com entrevista semiestruturada e com uma pesquisa documental.

3.2.2.2.a Seleção da Organização e dos Atores

A escolha pela Chácara Beija Flor foi resultado de uma pesquisa de organizações na Região da Grande Florianópolis que se apresentam como Empreendedoras e Sustentáveis para ser objeto de estudo de caso. Após consultar algumas entidades de classe e profissionais do meio empresarial, chegou-se à empresa indicada por consultores do Sebrae/SC, por se tratar de uma empresa cadastrada na referida instituição, como "empresa empreendedora" e "empresa sustentável", além de ser uma das maiores empresa do ramo, em Santa Catarina.

Os participantes foram definidos pelo gerente administrativo da organização, são os líderes e gestores de áreas administrativas, produtivas e técnicas.

3.2.2.2.b Entrevistas Semiestruturadas

A entrevista seguiu um roteiro, como referência na sua condução (Apêndice B), com os seguintes passos metodológicos:

Pré-campo:

- Definição temas chave e questões;
- Escolha dos entrevistados.

Campo:

- Abordagem e entrevistas.

Pós-campo:

- Transcrição e identificação temas (categorias);
- Revisão;
- Análise.

As questões são utilizadas como roteiro guia, não sendo, necessariamente, explicitadas ao entrevistado na sua forma e conteúdo. No decorrer das entrevistas, quando o entrevistado aborda um tema proposto, normalmente, já explicita outros temas a serem explorados, suprimindo a necessidade de apresentar a questão.

Apesar das dificuldades na sua condução, por ter a possibilidade de muitas variáveis de comportamento, é uma fonte inesgotável de dados, seja fruto da boa condução, ou observação da fala, sua entonação, bem como seus gestos (GRAY, 2012).

3.2.2.2.c Pesquisa Documental

A pesquisa documental é semelhante à pesquisa bibliográfica, no entanto, ela usa materiais que não receberam tratamento analítico. Neste estudo, utilizaram-se dados documentais da empresa (estudo de caso) e de seu *Site*.

3.2.3 Análise dos dados

Os dados obtidos foram analisados utilizando-se a Análise de Conteúdo, que segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 98):

É uma técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática. Buscam-se inferências confiáveis de dados e informações com respeito a determinado contexto, a partir dos discursos escritos ou orais de seus atores e/ou autores.

3.2.4 Relatório Final da Dissertação

O relatório final da dissertação é um trabalho científico, é o registro formal de um estudo apresentado de maneira ordenada a respeito de um tema, normalmente com a análise de um determinado problema. E tem por objetivo, cumprir com um dos requisitos para a obtenção de título de mestre (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A elaboração do relatório final de dissertação, apesar de já ter pesquisado, coletado os dados e formado uma visão geral de toda a pesquisa, não é uma tarefa fácil, conforme a opinião de Gray (2012). Mas o autor pondera que, se no início, a pergunta de pesquisa e os objetivos foram bem definidos, é importante que isso não seja esquecido nesta etapa de fechamento, o relatório final.

3.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO UTILIZADO NA PESQUISA

Utilizou-se, nesta pesquisa, o método do estudo de caso, que apresenta algumas limitações:

- As conclusões obtidas do estudo de caso não podem ser generalizadas, pois o foco é específico;
- A visão a respeito do assunto fica limitada ao caso estudado;
- Os estudos realizados dependem da cooperação dos envolvidos e da habilidade do pesquisador (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 61).

4 ESTUDO DE CASO: Chácara Beija Flor

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Chácara Beija Flor¹, com sede em Antônio Carlos, que cultiva, processa e comercializa hortaliças e legumes orgânicos, é uma empresa com gestão familiar, mas que vem se profissionalizando, nos últimos cinco anos. Atua com a produção de produtos orgânicos certificados, desde 1997.

É uma empresa privada, é Ltda., na categoria de Empresa de Pequeno Porte (EPP), atualmente, com 50 funcionários. Atua no ramo agrícola, desenvolve seu trabalho em, praticamente, todo o processo da cadeia produtiva agrícola, desde o plantio, passando pelo processamento dos produtos, seleção, limpeza e higienização, embalagem, até a distribuição em supermercados e restaurantes.

Mantém um relacionamento muito estreito com seus fornecedores, definidos como produtores, que são: agricultores de pequenas propriedades, enquadrados como “agricultura familiar”, prestando-lhes capacitação e orientação técnica, além da garantia de compra dos produtos durante o ano todo e outras parcerias em benefício de todas as partes envolvidas no processo.

Os produtos podem ser encontrados, principalmente, em Santa Catarina e no Paraná. São estabelecimentos que comercializam os produtos da marca Chácara Beija Flor, em supermercados e restaurantes.

4.1.1 Apresentação geral da empresa

A Empresa – A Chácara Beija Flor produz e industrializa produtos agrícolas, que exigem cuidado em cada detalhe e etapa do processo, controles precisos e, acima de tudo, responsabilidade tanto profissional, quanto social e ambiental.

Por trás dos produtos frescos no ponto de venda, está uma cadeia integrada de produção, espalhadas em diversas regiões. Além de plantações próprias, a Chácara Beija Flor conta com mais de 40 fornecedores de hortaliças. Para cada

¹ Site da Chácara Beija Flor: (<http://www.chacarabeijafior.com>).

etapa – desde a preparação do solo até o produto final - segue rigorosamente os padrões de qualidade e segurança alimentar.

Tanto no cultivo, quanto no processamento dos produtos, são utilizadas as mais modernas tecnologias, por isso, o controle é uma das palavras de ordem na empresa (CHÁCARA BEIJA FLOR, 2013a).

O *mix* de produtos está em torno de 180 itens distribuídos em quatro linhas: Orgânicos, Orgânicos Prontos para Consumo, Tradicionais e Tradicionais Prontos para Consumo.

O desenvolvimento de novos produtos, usando novas tecnologias, o dinamismo nos processos produtivos e, principalmente, a garantia de qualidade dos produtos e serviços prestados levaram a Chácara Beija Flor a conquistar a confiança dos mercados mais exigentes da região, alcançando cerca de 40 cidades atendidas, principalmente na região litorânea e vale do Itajaí, em Santa Catarina, e na capital do estado do Paraná (CHÁCARA BEIJA FLOR, 2013a).

História – A Chácara Beija-Flor foi fundada pelos irmãos Petry, agricultores e comerciantes que iniciaram as atividades na década de 1980. Com experiência de muitos anos no setor agrícola e no comércio de Hortifrutigranjeiros na região da grande Florianópolis, os irmãos perceberam a necessidade da criação de um novo tipo de organização voltada para a conservação ambiental, com excelência na qualidade e proporcionando ao mercado um novo padrão de produtos antes inexistentes na região, os Produtos Orgânicos e os Produtos Prontos para Consumo (CHÁCARA BEIJA FLOR, 2013b).

O espírito inovador e transparente transmitido pelos fundadores faz parte do ambiente organizacional que transformou uma pequena empresa numa empresa líder em seu segmento. O compromisso com a sociedade e com a qualidade de vida está presente em todas as ações da Chácara. E é graças à dedicação de seus colaboradores que a Chácara Beija Flor se orgulha de seu trabalho e de sua história, destacando-se no mercado de alimentos, agregando valor às refeições, com criatividade e saúde (CHÁCARA BEIJA FLOR, 2013b).

4.1.2 Políticas internas da empresa

Responsabilidade Social – O compromisso com a sociedade está presente em todas as ações da Chácara Beija Flor. Por isso, 100% da produção são

provenientes da agricultura familiar. A iniciativa valoriza a aprendizagem, a gestão participativa, gera trabalho e renda, melhora na qualidade de vida e contribui para o desenvolvimento sustentável dos municípios onde a empresa atua (CHÁCARA BEIJA FLOR, 2013d).

Responsabilidade Ambiental – Produtos saudáveis também significam cuidado com a preservação do meio ambiente. De olho no futuro, a Chácara Beija Flor foi pioneira e iniciou a produção e comercialização de produtos orgânicos em Santa Catarina há mais de 15 anos. O selo orgânico assegura o cultivo sem o uso de adubos químicos ou agrotóxicos, protege a qualidade da água, a fertilidade do solo, a manutenção da biodiversidade, além de respeitar a saúde dos agricultores. E é trabalhando em harmonia com a natureza que a empresa caminha para garantir saúde e a qualidade de vida de seus parceiros e consumidores (CHÁCARA BEIJA FLOR, 2013c).

4.1.3 Certificações da empresa

Produto Orgânico Brasil – O selo federal “Produto Orgânico Brasil” é emitido pelo SisOrg - Sistema Brasileiro de Avaliação de Conformidade Orgânica, que é administrado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). O selo que certifica a Chácara Beija Flor é de Produto Orgânico Brasil, certificação por auditoria (Figura 3).

Figura 3 – Imagem do Selo Produto Orgânico Brasil.



Fonte: Brasil (2009).

Para comercializar produtos orgânicos, no Brasil, os produtores devem se regularizar das seguintes maneiras: (i) obter certificação por um Organismo da Avaliação da Conformidade Orgânica (OAC), credenciado junto ao MAPA; ou (ii) se organizar em grupo e se cadastrar junto ao MAPA para realizar a venda direta sem certificação (BRASIL, 2013).

O produtor só cadastrado pode realizar venda direta, sem certificação, não pode vender para terceiros, só na feira (ou direto ao consumidor) e para as compras do governo (merenda e CONAB). Ao produtor certificado, é permitido vender seu produto em feiras e, também, para supermercados, lojas, restaurantes, hotéis, indústrias, internet etc. (BRASIL, 2013).

Principais normas a consultar, na Legislação: Lei Nº 10.831/03; Decreto Nº 6.323/07; e Instruções Normativas do MAPA (BRASIL, 2013).

ECOCERT – A Lei 10.831/03 e seus anexos regulamentaram a “produção, processamento, rotulagem e comercialização dos produtos orgânicos no Brasil”. Contempla produtos agrícolas não transformados, produtos de origem animal e alimentos transformados. Define exigências mínimas para inspeção, à qual cada produtor, processador ou comerciante de produtos orgânicos é submetido e deve assumir compromisso (ECOCERT, 2013b).

A ECOCERT nasceu de movimentos da agricultura orgânica na França, em 1991 e a ECOCERT BRASIL foi constituída em 2001, a sede inicial estabeleceu-se em Porto Alegre, em função de necessidades dos produtores familiares associados da COTRIMAIO, no estado do Rio Grande do Sul, na época, especificamente para a certificação de soja orgânica a ser negociada com cooperativas francesas coirmãs (Figura 4) (ECOCERT, 2013a).

Figura 4 – Imagem do Selo EcoCert.



Fonte: Chácara Beija Flor (2013c).

Selo Eco Florestamento – A Chácara Beija Flor também ajuda a manter o equilíbrio da natureza, participando do projeto que auxilia a neutralização de CO² através do reflorestamento. E esse empenho se traduz no selo do Ecoflorestamento (Figura 5) presente em todos os produtos da empresa (CHÁCARA BEIJA FLOR, 2013c).

Figura 5 – Imagem do Selo Eco Florestamento.



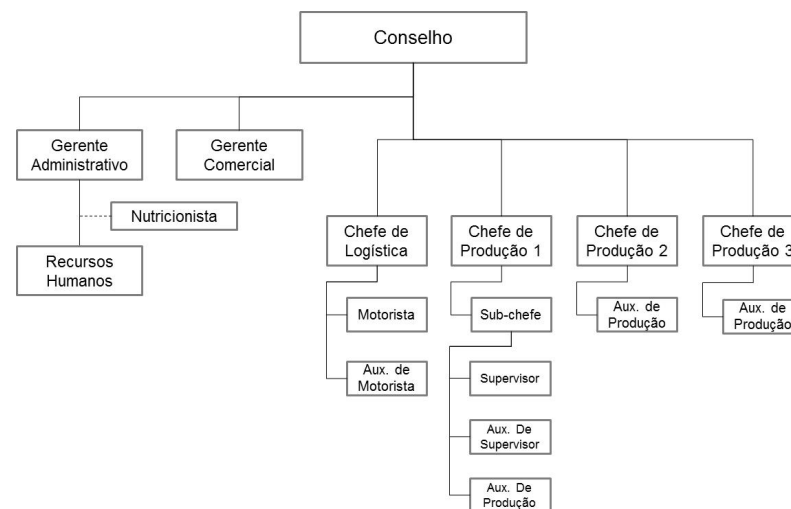
Fonte: Chácara Beija Flor (2013c).

4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS

As entrevistas foram aplicadas com atores definidos em conjunto com a direção e gerência da organização. Procurou-se definir atores com significativo conhecimento geral e técnico do empreendimento. Os cargos, conforme mostra o organograma (Figura 6), são:

- Diretor Produção Industrial (Conselho/Sócio Proprietário)
- Diretor Produção Agrícola (Conselho/Sócio Proprietário)
- Gerente Administrativo (RH e Comercial)
- Chefe Produção (Linha Não Higienizada)
- Chefe Produção (Linha Higienizada)
- Nutricionista (Terceirizada)

Figura 6 – Organogra da Empresa Chácara Beija Flor.



Fonte: Chácara Beija Flor (2013).

As categorias percebidas, decorrentes da pesquisa teórica, com suas correspondentes subcategorias são mostradas no Quadro 4.

Quadro 4 – Listagens de Categorias e Subcategorias para a Análise de Conteúdo

Categorias	Subcategorias
Sustentabilidade	Econômica
	Ambiental
	Social
Empreendedorismo	Políticas e Ações
	Intraempreendedorismo
	Organizacional
	Inovação
Sustentabilidade e Empreendedorismo	Sucesso do Negócio
	Parcerias

Fonte: Elaborado pelo autor.

A lista dos entrevistados e suas correspondentes abreviaturas são mostrados no Quadro 5.

Quadro 5 – Lista de entrevistados

Entrevistados	Abreviatura
Entrevistado 1	E1
Entrevistado 2	E2
Entrevistado 3	E3
Entrevistado 4	E4
Entrevistado 5	E5
Entrevistado 6	E6

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os quadros 1, 2 e 3 do Apêndice C apresentam as categorias, subcategorias e os respectivos conteúdos extraídos das respostas das entrevistas semiestruturadas que permitiram o registro dos dados e informações provenientes dos discursos dos atores da organização, objeto do estudo de caso. O Quadro 1 apresenta a Categoria: “Sustentabilidade” e Subcategorias: “Econômica, Ambiental e Social”; o Quadro 2, apresenta a “Empreendedorismo” e Subcategorias: “Políticas e Ações, Intraempreendedorismo, Organizacional e Inovação”; e o Quadro 3 apresenta a Categoria: “Sustentabilidade e Empreendedorismo” e Subcategorias: “Sucesso do Negócio e Parcerias”.

4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No discurso dos atores envolvidos, pode-se perceber a presença de aspectos que contribuem com a sustentabilidade organizacional, seja pelas políticas e ações definidas pela direção e gerência, seja pelo esforço no atendimento das necessidades e expectativas dos *stakeholders*.

Os discursos também revelam os esforços por integrar os três aspectos da sustentabilidade, o econômico, o ambiental e o social, contribuindo, assim, no atendimento dos requisitos tanto da sustentabilidade organizacional, quanto da sustentabilidade integrada.

Mais um fator relevante dos discursos, é que de fato existem definições de princípios e práticas empreendedoras por todos os cantos e campos da organização e junto aos seus parceiros produtores e/ou fornecedores. Retroalimentando a cultura empreendedora que favorece a manifestação criativa, inovadora e empreendedora, consolidando, assim, a Chácara Beija Flor, como organização empreendedora.

Isso se deve muito ao conhecimento empírico do grupo aproximado de 50 funcionários e 50 famílias de produtores (fornecedores), todos gentilmente

chamados de parceiros da organização, na sua grande maioria, há gerações atuando na agricultura. Assim como ao conhecimento científico, fruto de pesquisas e estudos acadêmicos, também na área da agricultura, bem como na produção industrial dos produtos agrícolas.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos e foi estruturado levando em consideração as categorias da análise de conteúdo apresentados no item 4.2 do Capítulo 4 e Apêndice C.

De maneira geral, o resgate da teoria pesquisada e sua confrontação com os conteúdos relativos às Categorias e Subcategorias mostram uma evolução da organização ou da própria história de seus membros, conforme a história do desenvolvimento das civilizações, inicialmente se preocupando com o sustento da família, depois, até mesmo por causa de questões de preservação da saúde de parentes e funcionários, inicia-se a preocupação com o meio ambiente e, simultaneamente, o social, por estar pensando também nas pessoas e seu bem-estar.

Outra coincidência com a história das Eras, recai sobre o fato de ser uma empresa da área agrícola que, no passado, trabalhava basicamente com o uso da força braçal, depois se mecanizou com a utilização de tecnologias e equipamentos. Numa ruptura com a tradicional produção agrícola, cria uma verdadeira indústria agrícola – como uma ação empreendedora – passando do simples plantio e entrega, para um processo completo de produção, industrialização (processamento), comercialização e entrega diretamente ao cliente atacadista. E vem investindo em conhecimento técnico especializado tanto de parcerias, como, também, de formação acadêmica dos sucessores.

Em relação às organizações empreendedoras, é a cultura empreendedora por toda a organização, com o envolvimento dos *stakeholders* que estabelecem duas de suas principais características. Comprovado pelo fato da troca de geração bem sucedida, onde os filhos têm características similares aos seus pais e estão mantendo o que já se vinha fazendo, além de estarem ampliando essa cultura e envolvendo, cada vez mais, todas as pessoas relacionadas ao empreendimento, desde os funcionários, fornecedores, até o cliente final, sem esquecer a sociedade.

5.2 SUSTENTABILIDADE

O primeiro aspecto percebido na pesquisa teórica foi que a palavra sustentabilidade remete à continuidade, sobrevivência ou prosperidade, relacionada ao futuro (Fialho et al., 2007). Quase a unanimidade das respostas dos entrevistados, na Chácara Beija Flor, manifestaram este mesmo pensamento, ao falar da sucessão da família, no comando da organização, sobre o crescimento dos últimos dez anos, e da crença e perspectivas de um futuro melhor.

Existe um projeto para investir no aumento da produção industrial para atender a demanda atual e futura, valendo-se do crescimento do mercado de produtos orgânicos e o fato de que têm limitações estruturais para atender a demanda atual, considerando-se ainda que um produto orgânico tem maior valor agregado, que garante maior rentabilidade.

Não há consenso na definição de sustentabilidade e, ainda, a principal prioridade é a questão econômica, esse não é o problema, porque há que se ter sustentabilidade econômica, o problema seria se não considerassem a necessidade da sustentabilidade ambiental e social de forma equilibrada.

Referente ao entendimento de sustentabilidade, declaram a importância de se ter recursos financeiros para manter sua estrutura, cumprir com os compromissos e poder fazer investimento, de maneira legal, sem ferir direitos dos trabalhadores (social) e sem impactos ao meio ambiente. Isso demonstra, não só a clareza em relação à sustentabilidade, como, também, um alinhamento com uma das linhas de discussão da sustentabilidade integrada, qual seja, o sentido sistêmico de se integrar os elementos da sustentabilidade, o econômico, o ambiental e o social (ABREU, 2001; CIASULLO; TROISI, 2013; ELKINGTON, 2004). Mas não foi manifestada explicitamente a integração com outros sistemas de gestão já desenvolvidos ou em desenvolvimento (CIASULLO; TROISI, 2013; PERRINI et al., 2009), mas a nítida preocupação com o social, ambiental e econômico, e seu inter-relacionamento, ou nas palavras de um dos entrevistados, “não adianta de nada estes três aspectos, se não andarem juntos”.

Enfim, em todo o empreendimento da Chácara Beija Flor, parece estar presente a sustentabilidade organizacional, que “é gerir atividades de um empreendimento de forma sustentável” (FIALHO et al., 2007, p. 158; 2008, p. 131), porque há a ingerência nos três aspectos, econômico, ambiental e social, de uma

maneira natural, na cultura difundida e nas ações em todos os níveis da organização.

Os familiares do empreendimento pensam de forma muito parecida em relação às pessoas, à saúde e ao meio ambiente. Resumidamente, um trecho da entrevista expressa esse pensamento comum: “[...] a gente sempre teve essa cultura de cuidar da família, enfim, dos amigos e da sociedade. Então, isso resume em parte, porque a gente trabalha com orgânicos e tem essa preocupação social e ecológica”.

No aspecto social apareceu a característica em relação a ajudar os outros, com a fala de um dos entrevistados, “[...] não chega a esperar pedir ajuda, a gente já faz antes, porque já vê que precisa mesmo”. Característica também de um empreendedor, a pró-atividade. Principalmente com os funcionários e fornecedores (produtores), os quais valorizam muito a relação de uma verdadeira parceria, onde todas as partes devem sair ganhando.

E a relação entre o ambiental, social e até mesmo econômico fica clara na opinião da maioria dos entrevistados, resumido em uma das falas: “[...] se o meio ambiente não vai bem, ninguém vai bem, em primeiro lugar. [...] a empresa terá benefícios porque está preservando [...]”. Manifestado por outros, como a necessidade de preservar os principais recursos: a água e o solo, que são as suas fontes de produção.

Desde a aquisição da propriedade da Chácara Beija Flor já se tinha a consciência de plantar, produzir, sem destruir o meio ambiente, pelo contrário, recuperar o que for possível. Aproveitaram para produção, a parte das terras já desmatada e prepatada para o plantio, as áreas nativas permaneceram intocadas e as encostas do rio e áreas próximas às nascentes foram recuperadas.

Outro fato importante, que normalmente é um problema na produção agrícola, é quanto aos resíduos, que no caso da Chácara Beija Flor, são 100% reaproveitados, com doação de produtos que não tem um padrão de apresentação para comercialização, mas que são plenamente adequados para o consumo humano, que são destinadas a projetos do Governo Federal. O restante é utilizado para a alimentação animal e por fim, o que não é consumido de alguma forma, é transformado em adubo orgânico.

Sob o guarda-chuva da Chácara Beija flor têm 50 famílias de produtores, 50 funcionários, comunidade, igreja, escolas, universidades, creches etc., recebendo os benefícios diretos e indiretos de uma organização sustentável e responsável.

5.3 EMPREENDEDORISMO

Um ponto forte na filosofia da Chácara Beija Flor é a perseverança, transmitida nas palavras do pai de um dos fundadores: “Filho, se num ano não dá, no outro a gente recupera”. Alimentando a crença de que na produção agrícola, se um ano não vai bem, no outro a colheita será melhor. Característica revelada em muitos trechos de entrevistas, mas principalmente com um evento no início das suas atividades na chácara, um exemplo de humildade e perseverança transmitido aos parentes e funcionários, onde um vendaval destruiu dez estufas que adquiriram mediante empréstimo, o que gerou uma grande desmotivação em relação ao negócio. Mais tarde, o que os motivou novamente foi a ideia dos produtos orgânicos, proposta pelo Angeloni.

Após algumas decisões acertadas quanto ao aproveitamento de oportunidades e a disposição para correr riscos, assumiu responsabilidades cada vez maiores, isso foi mostrado por um dos sócios fundadores da Chácara Beija Flor, que retornou para a empresa, depois de cumprir com a função de secretário da agricultura e de vereador do município de Antônio Carlos, além de outras tantas participações em entidades, como presidente ou membro.

Isso tem a ver com o que foi encontrado em Fialho et al. (2007, p. 26):

Empreender é um processo que ocorre em diferentes ambientes e situações empresariais, provocando mudanças através da inovação realizada por indivíduos que geram ou aproveitam oportunidades, que criam e realizam atividades de valor tanto para si próprios quanto para a sociedade.

Outro fato relevante é o que chamam de “uma virada”, onde o empreendedorismo ou ação empreendedora tem destaque com uma história dos empreendedores, que se confunde com a própria história do empreendimento, uma ruptura que transformou a produção agrícola da família em um negócio. Foi uma decisão audaciosa, mas, acima de tudo, um momento empreendedor. A descrição deste momento revela-se decisivo:

Existia o CNPJ, mas não existia gestão, aconteceu então 'uma virada', aconteceu com meu empreendimento, [...] nesse ponto com a minha dedicação em captar as ideias que a gente já tinha, que nós já vínhamos trabalhando, e a gente disse, "agora é hora da gente dar uma virada e formar uma empresa, precisa setores, precisa ter marketing, financeiro, administrativo etc". Então essa virada, foi um empreendimento, [...] Nós tínhamos um negócio, mas não tínhamos uma empresa com uma estrutura [...].

Transpareceu nos discursos, desde o início do negócio, a preocupação com as pessoas envolvidas em um projeto ou empreendimento. Conforme o destaque dos autores Ciasullo e Troisi, (2013) e Freeman (1984 apud ASIF et al. 2011), em relação ao atendimento dos interesses dos *stakeholders* e suas novas demandas. Os fundadores e gestores demonstraram o valor que dão às parcerias, isso em relação aos funcionários, produtores (fornecedores), comunidade, clientes e um destaque para o reconhecimento explícito dos dois fundadores a respeito do cliente Angeloni. Principalmente no que tange ao incentivo (não financeiro) na aquisição de conhecimento em viagens no sul do Brasil, à intermediação de contatos com outras instituições do ramo agrícola e à exigência para se adaptarem ao mercado consumidor e às políticas internas do próprio Angeloni.

Além das características notadas nos fundadores, percebeu-se que há uma cultura empreendedora com princípios transmitidos a todos os integrantes da organização, isso foi detectado no discurso dos demais, em comentários a respeito da liberdade de dar ideias, o costume dos superiores consultarem os demais funcionários quanto a opiniões, sugestões e soluções de problemas, seja em reuniões formais ou informais.

Isso cria uma atmosfera favorável a praticar o empreendedorismo dentro da organização, o que conseqüentemente pode levar ao crescimento profissional e pessoal de funcionários e gestores, e no caso da chácara, dos próprios fornecedores (produtores). Existe um bom relacionamento e um contato diário entre funcionários, corpo técnico e gestores, o que favorece a troca de ideias, principalmente as sugestões para solucionar problemas, já que são incentivados à solucionar e não simplesmente levantar problemas. Isso pode culminar em inovações, porque outra característica identificada de organização empreendedora, é que após a ideia, logo querem colocá-la em ação, ou seja, planejar e agir.

O que vem ao encontro do que diz Pinchot (1989), o empreendedorismo é um termo que destaca o espírito empreendedor, o papel do empreendedor e do intraempreendedor, aplicado às organizações para que melhorem seu desempenho.

As respostas referentes ao assunto empreendedorismo, desde os proprietários até os funcionários revelaram as características de uma organização empreendedora, que são organizações que têm a cultura empreendedora, por conseguinte, criam um ambiente favorável à manifestação criativa, inovadora e empreendedora (CLARGO; TUNSTALL, 2011; FAYOLLE; BASSO, 2010; ZHANG; XU, 2009).

Apesar de se tratar de uma organização no ramo da agricultura, um ramo de atividades tão antigo, quanto a própria civilização, um assunto foi revelado na análise, que culminou com a criação de uma nova subcategoria, a inovação.

Além da inovação nas embalagens, com novos produtos e em processos de produção, têm o pensamento coletivo de melhorar, uma cultura instaurada, segundo a afirmação resumida de um dos entrevistados: “[...] faz parte da nossa cultura, testar e medir, inovar, não ficar sentado [...]”.

A busca constante pelo crescimento, é outra característica de destaque na Chácara Beija Flor, seja motivada pela demanda crescente, pela visão dos empreendedores em relação ao seu negócio, em não ficar parado, por vislumbrarem um futuro melhor com uma organização maior, que amplie sua capacidade produtiva, mas mais importante que isso, gere mais empregos para a região.

Conforme a teoria apresentada por Willerding (2011, p. 31), referindo-se ao impacto do empreendedorismo sobre a economia:

Nesse sentido, o empreendedorismo exerce um papel fundamental na economia de qualquer país, pois através das ações realizadas pelo empreendedor, suas ideias e criatividade contribuem para o crescimento da organização e, conseqüentemente, para o aquecimento da economia, para o crescimento e consolidação econômica, gerando riquezas, empregos e oportunidades.

Alguns exemplos de inovações implementadas ao longo de 30 anos de existência da Chácara Beija Flor, podem ilustrar um pouco da relação do empreendedorismo com a inovação:

- Cultivo Protegido – inédito na região, em 1990, que permite a produção com maior produtividade e proteção contra interpéries do tempo, permitindo implusive a produção de um mesmo produto, durante o ano todo;

- Muda em Célula – um método de cultivo de mudas que permitiu a redução de 50%, para apenas 5% de perda;
- Produtos Orgânicos – sistema de cultivo novo para a região e que os empreendedores abraçaram a ideia junto com o Angeloni e outros parceiros que insentivaram a sua implementação, mesmo com as críticas de muitos produtores da região;
- Ratreabilidade do Produto Orgânico – uma iniciativa que começou a dois anos, por interesse próprio e que hoje está sendo cogitada no meio, inclusive podendo-se tornar lei, em 2014 ou 2015. Um exemplo de de capacidade de antever demandas futuras;
- Novas embalagens e novos produtos – uma prática sistemática no meio produtivo da chácara, como que se alimentasse a cultura empreendedora e inovativa, no meio operacional.

5.4 SUSTENTABILIDADE E EMPREENDEDORISMO

Investir, crescer, sem se descuidar das pessoas, do meio ambiente e da sociedade. Todos os entrevistados valorizam muito a produção orgânica, tanto pelo fato de não impactar o meio ambiente, como não prejudicar a saúde das pessoas, inclui-se aí, os funcionários e produtores, pelo contato com a terra e produtos sem substâncias danosas à saúde, como, adubos químicos, pesticidas, agrotóxicos etc. Além dos clientes, por estarem consumindo algo mais saudável, que não prejudicará sua saúde. Isso tudo vem ao encontro da sustentabilidade.

Todos os entrevistados citaram o crescimento dos últimos dez anos, há sua maneira, mas uma manifestação revela bem a trajetória desde o início de suas atividades, por meio da história da aquisição de veículos para transporte da produção:

Nós, os irmãos Petri, a gente começou do nada. Começamos nós com uma Kombi velha e fomos indo passo a passo, a primeira conquista foi uma camionete F4000 usada, na época era uma conquista, hoje a gente compra dois ou três caminhões por ano e ainda acha que não está bom, esse ano a gente já está no quarto caminhão que a gente comprou.

O empreendedorismo pode ter levado a constituir-se uma organização sustentável, no momento em que se pensou em mudanças, como a sustentabilidade

possa ter feito surgir um novo negócio, de produtos orgânicos, para o empreendimento, por questões iniciais relacionadas à saúde e proteção do meio ambiente e, mais tarde, por questões de melhor rentabilidade.

As respostas revelaram que a maioria dos entrevistados não sabia o nome das coisas, o que é sustentabilidade, por exemplo, mas todos falavam dos itens que a compõem, o econômico, ambiental e social. Não sabem o que veio primeiro, a sustentabilidade ou o empreendedorismo na história da organização, mas percebem que os dois existem internamente e que os dois contribuem para o crescimento e sucesso da organização.

Afirmam ainda, que vão crescer mais, precisam crescer, não podem ficar parados, se não “a concorrência os devora”. Além disso, já não conseguem atender a demanda atual e estão com perspectivas de novo clientes, de grande porte.

Ampliando-se o significado de parceria na Chácara Beija Flor, pode-se constatar que além da relação com os funcionários e fornecedores, é muito forte e respeitado o relacionamento com a família, comunidade, clientes, consumidor final e instituições que contribuíram no desenvolvimento do negócio, como: Angeloni, Epagri, Prefeitura de Antônio Carlos, Banco do Brasil, Vigilância Sanitária, Ecocert etc.

Acreditam na importância da integração de toda a cadeia produtiva e com a comunidade, que não necessariamente tenha a ver com a agricultura. Afirmam que toda a cadeia produtiva deve ganhar e trabalham intensamente para incentivar os produtores e lhes proporcionar uma perspectiva de crescimento real, principalmente em relação ao produto orgânico e seu valor diferenciado no mercado.

5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Certamente, a preocupação com as questões econômicas sempre estará em pauta. E deve-se ter sustentabilidade econômica para uma nação, organizações e indivíduos. Mas isso não pode ser a qualquer custo, seja com a degradação ambiental, seja com a desigualdade social. Isso está presente no discurso dos entrevistados, principalmente, dos sócios proprietários e seus dois filhos, em cargos de gerência e chefia. Inclusive, uma tendência nas respostas das entrevistas é que quanto mais elevado o nível hierárquico, maior a preocupação com o fator econômico, mesmo que tenham abordado com igual peso, os fatores ambientais e

sociais. Em níveis mais baixos da hierarquia, a maior parte das respostas recaiu sobre fatores ambientais e sociais. Obviamente que proprietários se preocupam mais com o seu patrimônio.

De qualquer forma, há um forte respeito aos valores familiares, à tradição da família que, em muitos momentos, parecem sobrepor às questões econômicas, mas é um destaque para a proteção das pessoas e do meio ambiente que fornece a base para o negócio, as pessoas com sua força de trabalho e a natureza com outros dois importantes recursos para sua produção agrícola, a água e a terra.

Os sinais de crescimentos são evidentes na fala de cada um, bem como a crença de que isso irá acontecer de maneira sustentável, em base sólida, economicamente falando, como ambientalmente correta e socialmente justa.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

6.1 CONCLUSÕES

A revisão bibliográfica e o estudo de caso da Chácara Beija Flor permitiram criar o embasamento teórico e comprová-lo. Independentemente do reconhecimento no mercado ou da indicação por entidade de classe, como foi o caso do Sebrae/SC, efetivamente pode-se perceber a aplicação de princípios e práticas tanto de empreendedorismo, quanto de sustentabilidade.

Esta pesquisa teve como objetivo compreender como ocorre a sustentabilidade integrada em uma organização empreendedora, o que só foi possível com a revisão bibliográfica que, além das teorias, proporcionou o entendimento prévio de sua aplicação com o relato de estudos de casos em organizações de diversas áreas de negócio e em diferentes partes do mundo.

A partir desta base teórica, procederam-se as entrevistas na organização objeto do estudo de caso, onde se pode comprovar o cumprimento de tal objetivo, permitindo a compreensão de como se estabeleceram princípios e práticas de sustentabilidade integrada e empreendedorismo na Chácara Beija Flor.

Cumprindo-se com os outros objetivos da pesquisa, pode-se identificar que realmente é uma organização empreendedora que, ao longo do tempo, implementou a sustentabilidade integrada, a sua maneira e ritmo, à luz de um aprendizado técnico complementar a sua formação cultural com base nas raízes familiares e na comunidade local, além da experiência adquirida em organizações diferentes do meio agrícola.

Apesar do esforço em identificar as políticas e ações em torno do empreendedorismo na organização, o que se pode perceber é que esta cultura foi moldada com base em princípios e valores de seus fundadores, apoiados na cultura familiar inerente ao homem do campo ou interior, dedicado à agricultura; com o ânimo de fazer, de agir, um comportamento característico de empreendedores, ou seja, pensar e agir, ser cauteloso, mas prático. Têm uma cultura de simplicidade, honestidade e pró-atividade, sem perder de vista seus anseios mais profundos de realização pessoal e sucesso.

Um aspecto muito forte que permeia o discurso de todos os entrevistados, é o valor da família, sua história e tradição, a conquista do respeito por meio do crescimento obtido com a Chácara Beija Flor, mas, antes disso, o reconhecimento da família e sua história, em Antônio Carlos-SC. Talvez por estes valores, há a crença forte de que o processo sucessório irá dar certo, de que se manterão as características empreendedoras e continuarão defendendo a base da sustentabilidade, com o equilíbrio de seus três aspectos fundamentais, o econômico, o ambiental e o social.

Na teoria encontrada pode-se verificar que nem sempre os aspectos econômicos, ambientais e sociais são desenvolvidos de maneira conjunta, ou seja, podem ser tratadas isoladamente no meio organizacional, o que vai contra a proposta da sustentabilidade integrada. Em contra partida, há a defesa por integração dos aspectos econômicos, ambientais e sociais, como preconizado no *“triple bottom line”*, mesmo porque a sustentabilidade econômica não é o fator preponderante para sobrevivência de uma organização. Cada vez mais a sociedade exige o respeito à natureza e às pessoas, caso contrário, as organizações que não tiverem essa preocupação serão excluídas do mercado.

Vale destacar o esforço incondicional da Chácara Beija Flor, de colocar em prática (ação) tudo o que aprenderam e que acreditam ser a melhor alternativa para a organização, comunidade e meio ambiente, misturando-se aí, características empreendedoras com princípios da sustentabilidade. Este esforço pode ter relação com a vontade de permanecer atualizados, estar em processo de mudança, para não se desatualizarem em relação ao mercado, bem como o grande motivador para as iniciativas empreendedoras e de inovação, desde o meio operacional interno, até o campo, com os fornecedores (produtores).

Outra característica percebida é que grande parte do conhecimento da organização ou das pessoas que a formam, é mais empírico do que teórico, sem, com isso, menosprezar o conhecimento científico, perseguido por seus fundadores, por meio de cursos e aproveitamento dos ensinamentos transmitidos por pesquisadores da área agrícola, oriundos da Epagri, Ecocert, Vigilância Sanitária, Sebrae e outras organizações públicas e privadas que tiveram a oportunidade de conviver como funcionários ou parceiros, além da formação acadêmica da nova geração que está assumindo funções de comando na organização.

Mesmo com a dificuldade de expressão das pessoas, em relação a terminologia associada à sustentabilidade e empreendedorismo, todos puderam dar prova de que há a prática de inúmeras ações diárias relativas aos assuntos pesquisados, sem necessariamente dar-lhes os nomes corretos. A prática deu provas do que fazem, sem nomeá-las adequadamente ou até mesmo saber que fazem aquilo que tem o nome de sustentabilidade integrada e organização empreendedora. Mas o mais interessante é que todos afirmaram categoricamente que a sustentabilidade integrada e o empreendedorismo contribuem para o sucesso da organização.

Comprovadamente a sustentabilidade integrada, a sustentabilidade organizacional e a organização empreendedora, são temas importantes para as organizações e sociedade, por conseguinte deve-se dar continuidade em suas pesquisas, principalmente procurando inter-relacioná-los, em função do hiato encontrado na pesquisa bibliográfica. Especificamente em relação a sustentabilidade integrada, na linha de sua integração com outros sistemas de gestão, não foi possível sua ampliação nesta pesquisa.

A maioria dos estudos de casos foram espalhados em grandes empresas, mas foi possível evidenciar a sua aplicabilidade em uma empresa de pequeno porte.

Encerra-se aqui, uma etapa de ampliação do estudo da sustentabilidade integrada, principalmente no que se refere à discussão de integrar os elementos da sustentabilidade, o econômico, o ambiental e o social, como contribuição na gestão do empreendimento de forma sustentável. Contemplou-se, ainda, a cultura e o exercício do empreendedorismo, por se tratar de uma organização empreendedora comprovando-se a aplicabilidade de importantes teorias do meio científico.

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Cumpriram-se os objetivos propostos para uma dissertação, o que estabelece apenas uma fase da pesquisa em um determinado tema, em apenas uma organização, ou seja, o assunto não se esgota aqui. Pelo contrário, há muito que pesquisar e muitos estudos de caso possíveis de serem explorados.

Dois assuntos extremamente amplos como sustentabilidade e empreendedorismo merecem dedicação de muitas pesquisas futuras, para aprofundar o conhecimento e não, necessariamente, dissecá-lo em partes ou

fracioná-lo, criando novas siglas ou interpretações, mas sim com o objetivo de aprofundar seu entendimento e viabilidade de aplicação no meio organizacional, independentemente do aumento da complexidade humana ou mercadológica.

As discussões em torno de sustentabilidade, empreendedorismo e organizações são ilimitadas, mas o que se pode deixar como recomendação geral é:

- Devido às limitações de artigos que inter-relacionem as três palavras-chave da pesquisa, a sustentabilidade integrada, a sustentabilidade organizacional e a organização empreendedora, poder-se-ia ampliar as pesquisas exatamente neste hiato;
- O próprio assunto, sustentabilidade integrada poderia ser melhor explorado em estudos de pequenas e médias empresas;
- Pode-se ampliar a pesquisa na linha de integração da sustentabilidade com outros sistemas de gestão;
- No que se refere às pesquisas dedicadas ao empreendedorismo, pode-se incluir a sustentabilidade, como uma ampliação da visão sistêmica de um empreendedor; e
- É possível ampliar a pesquisa relacionando a sustentabilidade e empreendedorismo.

REFERÊNCIAS

ABREU, M.C. Sá de. **Modelo de Avaliação Estratégica Ambiental: Uma Ferramenta para Tomada de Decisão**. Originalmente apresentada como tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <<http://www.lgti.ufsc.br/public/monica.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2011.

AKBULUT-BAILEY, A. Y.; ISHAK, S. T.; MOTWANI, J. Applied sustainability in services and operations in higher learning institutions: A case study. **International Journal of Business Innovation and Research**, v. 5, n. 2, p. 127-141, 2011.

ASIF, M. et al. An integrated management systems approach to corporate sustainability. **European Business Review**, v. 23, n. 4, p. 353-367, 2011.

BLOOM, P. N.; CHATTERJI, A. K. Scaling social entrepreneurial impact. **California Management Review**, v. 51, n. 3, p. 114-133, 2009.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento– MAPA. **Manual de aplicação do selo oficial para produtos orgânicos**. Brasília: Mapa/ACS, 2009.

_____. **Regularização da Produção Orgânica**. Brasília: MAPA, 2013. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/desenvolvimento-sustentavel/organicos/regularizacao-producao-organica>>. Acesso em: 25 out. 2013.

CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

CHÁCARA BEIJA FLOR. **A Empresa**. Antônio Carlos. 2013a. Disponível em: <<http://www.chacarabeijaflor.com/chacara-beija-flor/empresa>>. Acesso em: 20 out. 2013.

_____. **História**. Antônio Carlos. 2013b. Disponível em: <<http://www.chacarabeijaflor.com/chacara-beija-flor/historia>>. Acesso em: 20 out. 2013.

_____. **Responsabilidade Ambiental**. Antônio Carlos. 2013c. Disponível em: <<http://www.chacarabeijaflor.com/chacara-beija-flor/responsabilidade-ambiental>>. Acesso em: 20 out. 2013.

_____. **Responsabilidade Social**. Antônio Carlos. 2013d. Disponível em: <<http://www.chacarabeijaflor.com/chacara-beija-flor/responsabilidade-social>>. Acesso em: 20 out. 2013.

CHRISTOFI, A.; CHRISTOFI, P.; SISAYE, S. Corporate sustainability: Historical development and reporting practices. **Management Research Review**, v. 35, n. 2, p. 157-172, 2012.

CHVATALOVÁ, Z.; KOČMANOVÁ, A.; DOČEKALOVÁ, M. Corporate sustainability reporting and measuring corporate performance. IFIP **Advances in Information and Communication Technology**, 359 AICT, p. 245-254, 2011.

CIASULLO, M. V.; TROISI, O. Sustainable value creation in SMEs: A case study. **TQM Journal**, v. 25, n. 1, p. 44-61, 2013.

CITIGROUP. Industry Note - Equity Strategy. Plutonomia: Plutonomy: Buying Luxury, Explaining Global Imbalances. [S. l.]: **Citigroup Global Markets**, p. 1-10, 2005. Disponível em: <<http://cryptome.org/0005/rich-pander.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2013.

CLARGO, P.; TUNSTALL, R. Leading an entrepreneurial workforce: Development or decline? **Education and Training**, v. 53, n. 8, p. 762-783, 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto;** tradução Magda F. Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. Tradução: Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira; Publifolha, 1999a.

_____. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **Sociedade pós-capitalista**. Tradução: Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira; Publifolha, 1999b.

ECOCERT. **História**. Santa Rosa de Lima: EcoCert, 2013a. <<http://www.ecocert.com.br/historia.html>>. Acesso em: 25 out. 2013.

_____. **Produtos orgânicos**. Santa Rosa de Lima: EcoCert, 2013b. <<http://www.ecocert.com.br/organicos.html>>. Acesso em: 25 out. 2013.

ELKINGTON, John. Enter the Triple Bottom Line. In: HENRIQUES, A.; RICHARSO, J. **The Triple Bottom Line – Does it all add up?** Gateshead: Earthscan, 2004, cap. 1, p. 1-16.

FAYOLLE, A.; BASSO, O. Entrepreneurial spirit and corporate entrepreneurship in large companies. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 10, n. 3, p. 307-323, 2010.

FIALHO, F. A. P. et al. **Empreendedorismo na era do conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

FIALHO, F. A. P. et al. **Gestão da sustentabilidade na era do conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL LAFUENTE, A. M.; BARCELLOS PAULA, L. Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI. **Revista Galega de Economía**, v. 20, n. 2, p. 155-176, 2011a.

GIL LAFUENTE, A. M.; BARCELLOS PAULA, L. Reflections on the future of corporate sustainability in a globalising world (Chapter). **Globalisation, Governance and Ethics: New Managerial and Economic Insights**, February 2011b, p. 15-24.

GIRARDI, D. et al. **Gestão de Pessoas em organizações empreendedoras**. In: LAPOLLI, É. M. et al. **Gestão de pessoas em organizações empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2009, v. 1, cap. 1, p. 23.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, 1995.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. Tradução: Roberto Cataldo Costa. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

HARGETT, T. R.; WILLIAMS, M. F. Wilh. Wilhelmsen Shipping Company: Moving from CSR tradition to CSR leadership. **Corporate Governance**, v. 9, n. 1, p. 73-82, 2009.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. **Criando valor sustentável**. New York: Academy of Management, 2004, v. 3, n. 2.

IBGE - Gestão Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estudos e Pesquisas. Informação Econômica número 17. **Demografia das Empresas 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012a.

_____. Informação Econômica, número 19. **Estatística de Empreendedorismo 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012b.

KANG, Y.; RYU, M.-H.; KIM, S. Exploring sustainability management for telecommunications services: A case study of two Korean companies. **Journal of World Business**, v. 45, n. 4, p. 415-421, 2010.

KOCH, R.. **The 80/20 Principle: the secret of achieving more with less**. New York: Doubleday, 1998.

LOCATELLI, O. C. **Gestão em educação ambiental e a formação de professores: interdisciplinaridade e sustentabilidade**. Florianópolis: UFSC, 2009.

MAJUMDAR, S. 'How do they plan for growth in auto component business?' - A study on small foundries of western India. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 3, p. 274-289, 2010.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, G. de A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 2-11.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. de C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 17, n. 4, oct-dic, 2008, pp. 758-764. Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/714/71411240017.pdf>>. Acesso em: 09 fev. 2013.

MITIDIERI, T. da C. **Construção do futuro e sustentabilidade**. 2009. Tese (Doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2009.

MODRAK, V.; DIMA, I. C. Conceptual framework for corporate sustainability planning. **International Business Management**, v. 4, n. 3, p. 139-144, 2010.

MORGAN, G. **Imagens da organização**: edição executiva. Tradução: Geni G. Goldschmidt. 2. ed. 4. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2002.

NGWAKWE, C. C.; NETSWERA, F. G. On veracity in corporate sustainability claims: Why society should be cautious. **Corporate Ownership and Control**, v. 11, n. 1 M, 2013, p. 869-873.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 20. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PERRINI, F. et al. Going beyond a long-lasting debate: What is behind the relationship between corporate social and financial performance? **SPACE and CSR Unit**, Department of Management Università Bocconi/SDA Bocconi School of Management, jul. 2009.

PINCHOT, G.. **Intrapreneuring** – por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Harbra, 1989.

RAJAEI, Y.; YAGHOUBI, J.; DONYAEI, H. Assessing effective factors in development of entrepreneurship in agricultural cooperatives of Zanjan province. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 15, p. 1521-1525, 2011.

ROSA, S. B.; LAPOLLI, É. M. Santa Catarina: um estado que é uma vitrine de talentos. In: LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, I. M. de. **Vitrine de talentos**: notáveis empreendedores em Santa Catarina. Florianópolis: Pandion, 2010, cap. 1, p. 13-37.

SACHS, I. Desenvolvimento numa economia mundial liberalizada e globalizante: um desafio impossível? **Estudos Avançados**, São Paulo v. 11, n. 30, p. 213-242, 1997.

_____. Inclusão social pelo trabalho decente: oportunidades, obstáculos, políticas públicas. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 18, n. 51, p. 23-49, maio 2004.

SCHIEFFER, A.; LESSEM, R. Beyond social and private Enterprise: Towards the integrated enterprise. **Transition Studies Review**, v. 15, n. 4, p. 713-725, 2009.

SCHMITZ, A. L. F. **Competências empreendedoras**: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança. 2012. Tese (Doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2012.

SCIVERSE. **What does Scopus cover?** [S. l.]: Elsevier, 2013. Disponível em: <<http://www.info.sciverse.com/scopus/scopus-in-detail/facts>>. Acesso em: 02 abril 2013.

SEARCY, C. Updating corporate sustainability performance measurement systems. **Measuring Business Excellence**, v. 15, n. 2, p. 44-56, 2011.

SILVA et al. A sustentabilidade agropecuária segundo a concepção e a prática de extensionistas rurais do oeste catarinense. **Sistemas & Gestão Revista Eletrônica**, v. 8, n. 2, a. 4, p. 42-55, 2013.

SITNIKOV, C. S.; BOCEAN, C. G. Corporate sustainability and organizational change. Case of OMV petrom. **Amfiteatru Economic**, v. 14, n. 32, 2012, p. 323-332.

SHIELDS, D. J.; BLENGINI, G. A.; SOLAR, S. V. Integrating Life Cycle Assessment and other tools for Ex Ante Integrated Sustainability Assessment in the minerals industry. **American Journal of Applied Sciences**, v. 8, n. 11, p 1214-1227, 2011.

TOFFLER A. **A Terceira Onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VENKATRAMAN, S.; NAYAK, R. R. A performance framework for corporate sustainability. **International Journal of Business Innovation and Research**, v. 4, n. 5, p. 475-490, 2010.

VIDEIRA, N. et al. A participatory modelling approach to support integrated sustainability assessment processes. **Systems Research and Behavioral Science**, v.27, n. 4, p. 446-460, 2010.

WILLERDING, I. A. V. **Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento: um estudo de caso.** 2011. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2011.

ZHANG, H.; XU, E.-M. The effect of state ownership on strategic entrepreneurship in China. 2009. **Anais.** International Conference on Management Science and Engineering - 16th Annual Conference Proceedings, ICMSE 2009, art. n. 5317958, p. 1383-1388.

APÊNDICE A – Revisão Sistemática.

1 Revisão Sistemática

A busca pela informação tem se tornado essencial. Para a pesquisa científica, a busca pela informação é mais que essencial, torna-se vital, e uma das ferramentas para realizar essa investigação é a revisão. Esta seção tem como objetivo apresentar a análise bibliométrica da revisão sistemática com a apreciação dos artigos e registros e, posteriormente, com a elaboração das considerações finais sobre o tema pesquisado.

A revisão sistemática de literatura colabora no entendimento do estado da arte de um determinado tema, utilizando uma metodologia sistêmica, na qual são determinados os passos empregados na busca e seleção das pesquisas, estabelecendo critérios relevantes para o pesquisador, considerados como ponto-chave, pois, através dela, identificam-se quais as publicações mais relevantes sobre o assunto proposto, bem como as publicações que evidenciam o tema. Outra característica da revisão sistemática da literatura é oferecer subsídios ao pesquisador para que se possa investigar oportunidades em relação a futuros trabalhos referentes aos desvios de resultados encontrados. Vale ressaltar que a clareza na descrição da metodologia utilizada no trabalho, apresentando-a passo a passo de forma sistêmica, permite que outros pesquisadores avaliem a qualidade e a seriedade da pesquisa e a executem novamente com o objetivo de chegar aos mesmos resultados.

A revisão sistemática da literatura também é um dos métodos de pesquisa utilizados na Pesquisa Baseada em Evidências (PBE). Esse método tem a finalidade de reunir e sintetizar resultados de pesquisas sobre um delimitado tema ou questão, de maneira sistemática e ordenada, contribuindo para o aprofundamento do conhecimento do tema investigado. “Desde 1980 a revisão sistemática é relatada na literatura como método de pesquisa” (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008, p.758).

Para realizar esta revisão, foi definida, em cinco fases, a estratégia de busca: Primeira fase – composta pela definição da pergunta de pesquisa e das palavras-chave.

Segunda fase – escolha e justificativa da base de dados e dos filtros da pesquisa.

Terceira fase – elaboração da análise bibliométrica com o resultado das buscas.

Quarta fase – análise dos registros encontrados quanto a aderência à pesquisa.

Quinta fase – conclusão da revisão sistemática. Com a elaboração das considerações sobre o estado da arte do tema pesquisado com base na análise dos registros selecionados.

1.1 Definição da pergunta de pesquisa e das palavras-chave

Para a realização da revisão sistemática da literatura, definiu-se a seguinte pergunta de pesquisa: *Como ocorre a sustentabilidade integrada em organizações empreendedoras?*

Em seguida, determinaram-se as palavras-chave para pesquisa: “sustentabilidade organizacional”, “sustentabilidade integrada” e “organização empreendedora”.

1.1.1 Conceitos básicos das palavras-chave

Sustentabilidade organizacional ou Sustentabilidade Empresarial, como Fialho et al. (2008, p. 131) apresenta, “é gerir atividades de um empreendimento de forma sustentável”, o que, como muitas atividades de projetos e programas de uma organização, deve atender as expectativas dos interessados, sejam acionistas e funcionários, sejam a sociedade e o mercado como um todo e, por fim, isso pode levar a um diferencial na competitividade.

A degradação ambiental e a desigualdade social estão presentes ao longo da história, e isso que parece se agravar cada vez mais, ao invés de ser amenizado, provando a ineficiência do sistema capitalista ou econômico, enfim, há que se buscar a equidade social e o respeito ao ecossistema (FIALHO et al., 2008), afinal ele não se regenera com a mesma velocidade que é degradado. No afã do homem em querer gerar riqueza e distribuição de renda, o que não vai acontecer naturalmente, há que se empenhar um esforço para a sua consolidação.

Sustentabilidade Integrada incorre basicamente em duas linhas de discussão: 1) integração com outros sistemas de gestão já desenvolvidos ou em implantação (CIASULLO; TROISI, 2013; PERRINI et al., 2009); 2) integração no sentido sistêmico ou ecológico, integrando-se aí os elementos da sustentabilidade, o

econômico, o ambiental e o social (ABREU, 2001; CIASULLO; TROISI, 2013; ELKINGTON, 2004).

A primeira linha de pesquisa busca a integração com sistemas de gestão já existentes ou em implantação, com o objetivo de não tornar a sustentabilidade mais uma área isolada de resultados tímidos para as organizações. O esforço será agregar valor aos resultados das organizações, com mais uma área importante para as finanças internas, o meio ambiente e a própria sociedade, o que já se manifesta como uma demanda emergente do mercado, a ‘sustentabilidade organizacional’, como já mencionado (CIASULLO; TROISI, 2013; FIALHO et al., 2008).

A segunda linha se refere o inter-relacionamento e relacionamento dos três elementos fundamentais desenvolvidos por Elkington, em 1999, quando concebeu o ‘*Triple Bottom Line*’ (TBL), na época, para ajudar as empresas de petróleo e gás a “entrelaçarem os três componentes do desenvolvimento sustentável: prosperidade econômica, justiça social e proteção ao meio ambiente” (ABREU, 2001, p. 52), nas suas principais operações e essencialmente fazendo um esforço para promover um salto da sustentabilidade teórica para a prática.

Organizações empreendedoras são aquelas formadas por empreendedores ou intra-empreendedores, são organizações que têm a cultura empreendedora e, por conseguinte, criaram um ambiente favorável à manifestação criativa, inovadora e empreendedora.

São empresas que consideram os profissionais como talentos humanos e preocupam-se com o desenvolvimento do conhecimento e este conjunto será capaz de transformar as organizações inovadoras e competitivas (GIRARDI et al., 2009, p. 23).

Mas os empreendimentos não são naturalmente criativos, inovadores ou empreendedores, conforme afirma Drucker (1987), em um de seus livros que foi um marco para a discussão da cultura empreendedora, ‘Inovação e espírito empreendedor (*entrepreneurship*): prática e princípios’, evoca o esforço necessário para desenvolver uma “empresa empreendedora”. Drucker (1987, p. 209) destaca: “A empresa empreendedora trata o empreendimento como um dever; ela é disciplinada para isso [...] a trabalhar nele [...] e a praticá-lo”. Essa afirmação serve para qualquer tamanho de organização, contudo, só é possível com o estabelecimento de diretrizes e práticas que sejam atrativas a todas as pessoas do empreendimento, caso contrário, elas não irão alterar a sua forma de pensar e agir

1.2 Escolha e justificava das bases de dados e dos filtros da pesquisa

Nesta revisão sistemática, decidiu-se pesquisar na base de dados da *Scopus* pelo fato de ser uma das maiores base de resumos e referências bibliográficas de literatura científica revisada por pares. Essa base permite uma visão multidisciplinar da ciência e integra todas as fontes relevantes para a pesquisa básica, aplicada e inovação tecnológica através de patentes, fontes da *WEB* de conteúdo científico, periódicos de acesso aberto, memórias de congressos e conferências, identifica e indexa as principais revistas especializadas nas áreas das ciências, ciências sociais, artes e humanística (SCIVERSE, 2013). Abrange todos os tipos de documentos relevantes nessas revistas especializadas.

Como primeiro filtro, determinou-se as áreas mais relevantes para a pesquisa: Multidisciplinar, Psicologia, Economia, Econometria e Finanças, Ciências Sociais, Ciências da Decisão e Negócios, Gestão e Contabilidade e indefinido.

Como segundo filtro, foi utilizada a periodicidade dos últimos cinco anos. Como terceiro e último filtro, utilizou-se os dez registros 'mais relevantes' de cada área, segundo a base de dados, que, para tal, leva em consideração os índices *SNIP* (*Source Normalized Impact per Paper*) e o *SJR* (*SCImago Journal Rank*), os quais têm como objetivo medir o impacto de citações contextuais com base no número total de citações de um determinado assunto, na qualidade e na reputação do periódico.

1.2 Elaboração da análise bibliométrica com o resultado das buscas.

1.3.1 Pesquisa – Sustentabilidade Organizacional.

Utilizou-se a palavra-chave e suas correspondentes traduções idiomáticas, "sustentabilidade organizacional" (*organizational sustainability*); "sustentabilidade empresarial" (*enterprise sustainability* ou *corporate sustainability*); no título, no resumo e nas palavras-chave. Como resultados, foram encontrados 543 registros publicados, dispostos pela data de publicação, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Resultado por ano de publicação com a palavra-chave "sustentabilidade organizacional"

ANO DE PUBLICAÇÃO	QUANTIDADE DE REGISTROS PUBLICADOS
1992	1
1999	4
2000	3
2001	10
2002	8
2003	27
2004	18
2005	23
2006	44
2007	42
2008	50
2009	66
2010	77
2011	108
2012	112
2013	141
Total	764

Fonte:Elaborada pelo autor.

Pode-se observar na Tabela 1 que, a partir do ano de 2006, as publicações sobre gestão do conhecimento tiveram um aumento significativo, porém, nos anos de 2011 e 2012 esses números foram mais expressivos. Ressalta-se que no ano de 2013 estão relacionados os dados até a data da pesquisa que foi realizada em março de 2013.

Usando o filtro das áreas relevantes à pesquisa e excluindo as demais, foram encontrados 277 registros. Utilizou-se o filtro de periodicidade de cinco anos, onde foram encontrados 210 registros. Usando-se o filtro dos registros mais relevantes para o tema pela base de dados, e definindo-se os dez mais relevantes por área, resultaram 48 registros, conforme Tabela 2. Salienta-se que na área de psicologia e indefinido não se apresentaram registros que satisfizessem os filtros. Uma observação importante é que manteve-se os dez mais relevantes da primeira busca, em fevereiro de 2013 e somaram-se os registros da atualização de março de 2014, por isso alguns extrapolam os dez registros.

Tabela 2 – Resultado por relevância, por área de pesquisa, com registros dos dez mais relevantes a partir da palavra-chave “sustentabilidade organizacional”

Área de Pesquisa	Registros Encontrados, como os dez mais relevantes
Multidisciplinar	4
Psicologia	0
Economia, Econometria e Finanças	12
Ciências Sociais	15
Ciência da Decisão	2
Negócios, Gestão e Contabilidade	15
Indefinido	0
Total	48

Fonte: Elaborada pelo autor.

1.3.2 Pesquisa – Sustentabilidade Integrada.

A segunda busca foi realizada com o uso da palavra-chave “Sustentabilidade Integrada” e sua tradução idiomática (“*Integrated Sustainability*”) no título, no resumo e nas palavras-chave. Nessa busca, foram encontrados 123 registros publicados dispostos pela data de publicação, conforme a Tabela 3.

Tabela 3 – Resultado por ano de publicação com as palavras-chave “sustentabilidade Integrada” e suas traduções idiomáticas

ANO	NÚMERO PUBLICAÇÕES
1996	1
1997	0
1998	1
1999	0
2000	0
2001	1
2002	1
2003	2
2004	3
2005	8
2006	8
2007	3
2008	13

2009	11
2010	13
2011	15
2012	19
2013	16
Total	123

Fonte: Elaborada pelo autor.

Observa-se que o número de publicações foi tendo um desenvolvimento irregular com alguns picos de crescimento em 2005 e 2006 e, a partir de 2008, vem apresentando um crescimento mais significativo. Usando a metodologia anteriormente definida, em um universo de 123 registros, após a exclusão das áreas não diretamente ligadas ao tema, foram encontrados 18 registros, que foram todos analisados.

1.3.3 Pesquisa – Organização Empreendedora.

Na terceira busca individualizada, utilizou-se ainda a palavra-chave organização empreendedora e suas traduções idiomáticas (“*entrepreneurial organization*”), conforme informações do IBGE (2012, p. 10), “O termo ‘industrial’, tradução direta de *industry*, refere-se a todos os setores de atividades a que se dedicam as empresas no Brasil e não somente à indústria de transformação (*manufacturing*).” Por este motivo, utilizou-se também o termo, empresas empreendedoras com as traduções idiomáticas, (“*entrepreneurial company*”) ou (“*entrepreneurial industry*”), no título, no resumo e nas palavras-chave. Nessa busca, foram encontrados 211 registros publicados dispostos pela data de publicação, conforme a Tabela 4.

Tabela 4 – Resultado por ano de publicação com as palavras-chave “organização empreendedora” e suas traduções idiomáticas

ANO DE PUBLICAÇÃO	QUANTIDADE DE REGISTROS PUBLICADOS	ANO DE PUBLICAÇÃO	QUANTIDADE DE REGISTROS PUBLICADOS
1970	1	1999	5
1979	1	2000	9
1984	2	2001	7
1985	3	2002	6
1986	6	2003	4
1987	1	2004	4

1988	3	2005	13
1990	2	2006	9
1991	2	2007	19
1992	2	2008	14
1993	1	2009	16
1994	3	2010	17
1995	4	2011	10
1996	7	2012	12
1997	5	2013	17
1998	3	Total	211

Fonte:Elaborada pelo autor.

Observa-se que, na Tabela 4, o número de publicações foi tendo um desenvolvimento regular com alguns picos e o crescimento mais expressivo a partir de 2005, onde a média de publicações, praticamente, duplica.

Usando o filtro das áreas relevantes à pesquisa e excluindo as demais, foram encontrados 117 registros, dos quais foram encontrados aqueles com até cinco anos, resultando em 47 registros, onde todos serão analisados.

Tabela 5 – Resultado por relevância, por área de pesquisa, com registros dos dez mais relevantes a partir da palavra-chave “organização empreendedora”

Área de Pesquisa	Registros Encontrados, como os dez mais relevantes
Multidisciplinar	1
Psicologia	1
Economia, Econometria e Finanças	1
Ciências Sociais	10
Ciência da Decisão	1
Negócios, Gestão e Contabilidade	10
Indefinido	0
Total	24

Fonte: Elaborada pelo autor.

1.3.4 Cruzamento das Palavras-chave.

O próximo passo da pesquisa foi realizado a partir do cruzamento das palavras-chave. A primeira busca foi realizada com o cruzamento dos construtos sustentabilidade organizacional (“*organizational sustainability*” ou “*enterprise sustainability*” ou “*corporate sustainability*”) no título, no resumo e nas palavras-

chave. Dentro do resultado encontrado foi inserida, como segundo filtro, a palavra-chave “sustentabilidade integrada” e sua tradução idiomática (“*Integrated Sustainability*”). A busca não obteve nenhum resultado.

No segundo grupo de cruzamento das palavras-chave, a primeira busca foi realizada com o cruzamento dos construtos sustentabilidade organizacional (“*organizational sustainability*” ou “*enterprise sustainability*” ou “*corporate sustainability*”) no título, no resumo e nas palavras-chave. Dentro do resultado encontrado foi inserida, como segundo filtro, as palavras-chave organização empreendedora e sua tradução idiomática (“*entrepreneurial organization*” ou “*entrepreneurial company*” ou “*entrepreneurial industry*”). Nesta busca, obteve-se apenas um resultado, o artigo, Sustainable value creation in SMEs: A case study. Dos autores Ciasullo, M. V. e Troisi, O., publicado em 2013 (n. 25, v. 1, p. 44-61), pelo TQM Journal.

Terceiro cruzamento das palavras-chave: a primeira busca foi realizada com o cruzamento dos construtos sustentabilidade integrada (“*Integrated Sustainability*”), no título, no resumo e nas palavras-chave. Dentro do resultado encontrado, foi inserida, como segundo filtro, as palavras-chave organização empreendedora e sua tradução idiomática (“*entrepreneurial organization*” ou “*entrepreneurial company*” ou “*entrepreneurial industry*”). Onde a busca também não obteve nenhum resultado.

Resumidamente, apresenta-se o resultado geral e total da revisão sistemática na base de dados Scopus, ver Tabela 6.

Tabela 6 – Total de registros distribuídos por palavra-chave e os filtros utilizados

PALAVRAS-CHAVE	ARTICLE TITLE, ABSTRACT, KEYWORDS	ÁREA DE CONHECIMENTO	TEMPO-RALIDADE	10 MAIS RELEVANTES
Sustentabilidade Organizacional	764	277	210	48
Sustentabilidade Integrada	123	18	18	18
Organização Empreendedora	211	117	47	24
Sustentabilidade Organizacional e Sustentabilidade Integrada	0	0	0	0
Sustentabilidade Organizacional e Organização Empreendedora	1	1	1	1
Sustentabilidade Integrada e Organização Empreendedora	0	0	0	0
Total	1099	413	276	91

Fonte: Elaborada pelo autor.

1.4 Análise dos registros encontrados quanto aderência a pesquisa

Após a leitura dos resumos dos 91 registros encontrados, foi realizada uma seleção quanto à aderência ao tema de pesquisa com a leitura dos resumos. A Tabela 5 mostra os registros selecionados para análise de seu conteúdo completo, por palavra-chave.

Tabela 7 – Total de registros distribuídos por palavra-chave, o número de resumos analisados e artigos selecionados para análise

PALAVRAS-CHAVE	N. DE RESUMOS ENCONTRADOS	N. DE REGISTROS SELECIONADOS PARA ANÁLISE
Sustentabilidade Organizacional	48	13
Sustentabilidade Integrada	18	6
Organização Empreendedora	24	9
Sustentabilidade Organizacional e Sustentabilidade Integrada	0	0
Sustentabilidade Organizacional e Organização Empreendedora	1	1
Sustentabilidade Integrada e Organização Empreendedora	0	0
Total	91	29

Fonte: Elaborada pelo autor.

A análise do conteúdo dos 29 registros selecionados foi realizada quanto à aderência à pesquisa. A Tabela 7, a seguir, mostra os artigos que foram selecionados após a análise de conteúdo e enfoque.

Tabela 8 – Total de registros distribuídos por palavra-chave, artigos analisados e artigos selecionados

PALAVRAS-CHAVE	N. ARTIGOS ANALISADOS	N. ARTIGOS SELECIONADOS
Sustentabilidade Organizacional	13	11
Sustentabilidade Integrada	6	5
Organização Empreendedora	9	6
Sustentabilidade Organizacional e Sustentabilidade Integrada	0	0
Sustentabilidade Organizacional e Organização Empreendedora	1	1
Sustentabilidade Integrada e Organização Empreendedora	0	0
Total	29	23

Fonte: Elaborada pelo autor.

Após a leitura dos 29 artigos selecionados, 23 artigos foram considerados os mais aderentes à pesquisa e foram considerados referências para a dissertação.

Entre os seis artigos não selecionados, um encontrava-se completamente indisponível, sem acesso para a compra ou contato com a autora para eventual solicitação. Os cinco artigos não tinham aderência à pesquisa por não tratarem dos temas definidos na mesma, ou tratam de temas similares, mas de forma distinta ao foco da pesquisa proposta.

Quadro 1 – Lista dos 23 Artigos Selecionados.

Título	Autor	Periódico	Ano
Beyond social and private Enterprise: Towards the integrated enterprise	SCHIEFFER, A.; LESSEM, R.	Transition Studies Review, v. 15, n. 4, p. 713-725.	2009
Corporate sustainability reporting and measuring corporate performance	CHVATALOVÁ, Z.; KOČMANOVÁ, A.; DOČEKALOVÁ, M.	IFIP Advances in Information and Communication Technology 359 AICT, p. 245-254.	2011
The challenges for the corporate sustainability in century XXI	GIL LAFUENTE, A. M.; BARCELLOS P. L.	Revista Galega de Economía, v. 20, n. 2, p. 155-176.	2011
An integrated management systems approach to corporate sustainability	ASIF, M.; SEARCY, C.; ZUTSHI, A.; AHMAD, N.	European Business Review, v. 23, n. 4, p. 353-367.	2011
Corporate sustainability: Historical development and reporting practices	CHRISTOFI, A.; CHRISTOFI, P.; SISAYE, S.	Management Research Review, v. 35, n. 2, p. 157-172.	2012
Updating corporate sustainability performance measurement systems.	SEARCY, C.	Measuring Business Excellence, v. 15, n. 2, p. 44-56.	2011
Conceptual framework for corporate sustainability planning	MODRAK, V.; DIMA, I. C.	International Business Management, v. 4, n. 3, p. 139-144.	2010
A performance framework for corporate sustainability	VENKATRAMAN, S.; NAYAK, R. R.	International Journal of Business Innovation and Research, v. 4, n. 5, p. 475-490.	2010
Sustainable value creation in SMEs: A case study.	CIASULLO, M. V.; TROISI, O.	TQM Journal, v. 25, n. 1, p. 44-61.	2013
Integrating Life Cycle Assessment and other tools for Ex Ante Integrated Sustainability Assessment in the minerals industry.	SHIELDS, D. J.; BLENGINI, G. A.; SOLAR, S. V.	American Journal of Applied Sciences, v. 8, n. 11, p. 1214-1227.	2011
Applied sustainability in services and operations in higher learning institutions: A case study.	AKBULUT-BAILEY, A. Y.; ISHAK, S. T.; MOTWANI, J.	International Journal of Business Innovation and Research, v. 5, n. 2, p. 127-141.	2011
Exploring sustainability management for telecommunications services: A case study of two Korean companies	KANG, Y.; RYU, M.-H.; KIM, S.	Journal of World Business, v. 45, n. 4, p. 415-421.	2010
A participatory modelling approach to support integrated sustainability assessment processes	VIDEIRA, N. et al.	Systems Research and Behavioral Science, v.27, n. 4, p. 446-460.	2010
Wilh. Wilhelmsen Shipping Company: Moving from CSR tradition to CSR leadership	HARGETT, T. R.; WILLIAMS, M. F.	Corporate Governance, v. 9, n. 1, p. 73-82.	2009
Assessing effective factors in development of entrepreneurship in agricultural cooperatives of Zanjan province.	RAJAEI, Y.; YAGHOUBI, J.; DONYAEI, H.	Procedia - Social and Behavioral Sciences, v. 15, p. 1521-1525.	2011
Leading an entrepreneurial workforce: Development or decline?	CLARGO, P.; TUNSTALL, R.	Education and Training, v. 53, n. 8, p. 762-783.	2011

Entrepreneurial spirit and corporate entrepreneurship in large companies	FAYOLLE, A.; BASSO, O.	International Journal of Entrepreneurship and Small Business , v. 10, n. 3, p. 307-323.	2010
How do they plan for growth in auto component business? - A study on small foundries of western India	MAJUMDAR, S.	Journal of Business Venturing , v. 25, n. 3, p. 274-289.	2010
The effect of state ownership on strategic entrepreneurship in China	ZHANG, H.; XU, E.-M.	2009 International Conference on Management Science and Engineering - 16th Annual Conference Proceedings, Anais ICMSE 2009 , art. n. 5317958, p. 1383-1388.	2009
Scaling social entrepreneurial impact	BLOOM, P. N.; CHATTERJI, A. K.	California Management Review , v. 51, n. 3, p. 114-133.	2009
On veracity in corporate sustainability claims: Why society should be cautious	NGWAKWE, C. C.; NETSWERA, F. G.	Corporate Ownership and Control , v. 11, n. 1 M, p. 869-873.	2013
Corporate sustainability and organizational change	SITNIKOV, C. S.; BOCEAN, C. G.	Case of OMV petrom. Amfiteatru Economic , v. 14, n. 32, p. 323-332.	2012
Reflections on the future of corporate sustainability in a globalising world (Chapter)	GIL LAFUENTE, A. M.; BARCELLOS PAULA, L.	Globalisation, Governance and Ethics: New Managerial and Economic Insights , February 2011, p. 15-24.	2011

Fonte: Elaborada pelo autor.

1.5 Conclusão da Revisão Sistemática

A revisão sistemática tem como objetivo fornecer dados e evidências que possibilitem mostrar o estado da arte de um determinado tema, bem como identificar quais enfoques e o que mais está sendo estudado pelos pesquisadores, na atualidade, quais as publicações relevantes sobre o assunto e identificar, também, as lacunas existentes, podendo se tornar oportunidades de trabalhos futuros referentes a elas.

Após observar os dados e informações das tabelas, pode-se concluir que as publicações no tema, “sustentabilidade organizacional” (total de 764 registros) houve um pico de registros em 2003, mas o crescimento significativo começou a se concretizar a partir de 2006 e um número ainda maior de 2011 e 2012, sendo que pela aplicação de um filtro por área, se destaca a área de Negócios, Gestão e Contabilidade, com a maioria das publicações.

No tema, “sustentabilidade integrada” (123 registros), o comportamento já é diferente, com um número bem menor de publicações que só apresentam um crescimento mais significativo em relação aos seus dados, nos últimos cinco anos.

Já para “organizações empreendedoras” (211 registros), existe um crescimento mais significativo desde 2005. E se considerar os anos entre 2007 e 2010, a média ainda é maior.

Observou-se que não houve repetição de artigos de mesmo título nas buscas de palavras-chave isoladamente e nos cruzamento das palavras-chave, o que pode demonstrar a falta de interconexão dos temas, confirmado pelas tabelas que apresentam os registros após o cruzamento de todas as palavras-chave, onde só foi obtido um resultado.

Salienta-se uma reduzida quantidade de registros encontrados no tema ‘sustentabilidade integrada’ que, efetivamente, pode conectar os temas anteriores, e a outros muitos temas da gestão. Especificamente pelo fato de que a sustentabilidade integrada trata da gestão da sustentabilidade integrada com outros sistemas de gestão, bem como a integração dos três elementos fundamentais da sustentabilidade, o econômico, o ambiental e o social.

Os assuntos multidisciplinares são menos explorados do que assuntos especializados. Com isso posto, tem-se a identificação de um hiato, se não um problema raiz. A base de dados *Scopus* não encontrou registros que fazem a relação entre as palavras-chave da pesquisa: sustentabilidade integrada, sustentabilidade organizacional e organização empreendedora, o que pode demonstrar que não têm sido pesquisadas de forma relacionada.

Na atualização da Revisão Sistemática, em março de 2014, pode-se considerar o período de 2009 à 2013, tendo as publicações do ano completo de 2013. Surgiram novos registros que naturalmente alteraram a ordem de relevância os artigos, segundo critérios dos indicadores da base de dados, *Scopus*, para tanto foram mantidos os artigos selecionados na revisão anterior e complementou-se com os novos artigos mais relevantes que tinha relação com os assuntos propostos nesta pesquisa.

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturada.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO**

EDER BORBA GONÇALVES

Florianópolis, 2013

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

- Fale sobre a produção de produtos orgânicos: descreva a sua vivência com esta forma de produção, desde o início de suas atividades junto à empresa, até os dias atuais;
- O que é sustentabilidade para você?
- Quais são as contribuições da empresa com o meio ambiente?
- Quais são os resultados da sustentabilidade social da empresa?
- Quais são os resultados de sustentabilidade econômica da empresa? Como é o mercado dos produtos orgânicos?
- Quando você ouve ou vê as palavras "sustentabilidade integrada" o que vem à sua mente? E como definiria sustentabilidade integrada?
- Qual a sua visão de empreendedorismo?
- A sua empresa tem políticas/ações que incentivam o empreendedorismo? Quais as ações e práticas que mais lhe chamam a atenção em relação ao empreendedorismo dentro da empresa? Justifique.
- A relação de sustentabilidade com empreendedorismo, realmente contribuiu com o sucesso do negócio?

APÊNDICE C – Quadros com conteúdos das categorias e subcategorias

Quadro 1 – Conteúdos relativos a Categoria "Sustentabilidade" e Subcategorias: "Econômica, Ambiental e Social"

Categoria: Sustentabilidade	
Subcategorias	Conteúdo
Econômica	<p>"[...] não se faz nada porque você tem que pensar comercialmente, porque não se vive hoje se não for através de rendimento, infelizmente é isso, a gente não trabalha só por bonito ou só por prazer, você tem que trabalhar porque você tem que ter rentabilidade [...]". "Com certeza. Hoje o mercado orgânico é venda garantida, sem problema. Economicamente, é sustentável [...]". "E a gente vai buscar mais. Pode ter certeza que para o crescimento, a gente não tem limites, e onde estiver, a gente vai buscar." (E1).</p> <p>"[...] sustentabilidade é aquilo que você produz, que você consegue sobreviver, manter todos os seus equipamentos [...]". "[...] seria você produzir, conseguir equilibrar teu orçamento e ter tua sustentabilidade, no caso não precisar de recursos de outra parte [...]". (E2).</p> <p>"[...] toda ação tem uma reação. A primeira coisa que a gente percebeu com o manejo orgânico foi o equilíbrio da propriedade, redução de custos. Foi um dos primeiros impactos que já trouxe a partir do momento que a gente adotou o sistema, foi reduzir custo de insumo, a gente parou de usar defensivo [...], em três anos já se atingiu o retorno sobre o investimento, [...]". "[...] o produto que é <i>commodity</i>, quando chega a safra da fruta, por exemplo, o preço vai lá em baixo e no nosso caso tem uma estabilidade. Até porque a gente comporta alguns custos quando ele se mantém muito elevado, para não desestimular o cliente a comprar [...]". "[...] depois de uns cinco ou seis anos que a gente vêm colhendo, os resultados [...] o mercado vem crescendo bastante, outros negócios, que a gente não atendia, começaram a nos procurar, mercado institucional, cozinha industrial, querendo produto orgânico, não só o varejo [...] tem um hospital, em Florianópolis que está querendo, para o ano que vem, implementar um projeto de alimentação orgânica para os pacientes". (E3).</p> <p>"Eu acho que um produto que vale a pena, tanto para a saúde, como financeiramente também. Que ele tem valor agregado, tem produto orgânico que chega até 100% superior ao valor do convencional. [...] tem agora na nossa produção de orgânico, nossa área, que está dando melhor que o convencional. [...] agora a terra já está toda adequada, muitos anos produzindo orgânicos, ela nem precisa muito mais de produtos, de adubo orgânico, nada, ela já está bem encaminhada para a produção". "[...] é um mercado que está em ascensão. De um ano para o outro a gente percebe que cresce de 10% a 15% a mais que a gente vende. [...] a qualidade a cada ano que vai passando, vai melhorando, consequentemente aumentando as vendas também, tendo qualidade vende mais". (E4).</p> <p>"Está crescendo [...] a nossa empresa é uma empresa que tem futuro, [...] o orgânico mesmo está crescendo, a cada ano cresce mais, isso a gente já vê, a uns dez anos que eu estou aqui, [...]. Quando eu comecei nós tínhamos três fornecedores de orgânico, a chácara tinha metade do terreno que tem hoje. Hoje nós já dobramos o terreno da chácara. De fornecedores nós estamos com quatro ou cinco, aqui de Antônio Carlos, fora os que a gente traz da serra [...]". "Com certeza, a gente está sempre pensando em aumentar nossa produção, então a gente sempre está em busca de novas saídas, de novos produtos e com isso vem o aumento da economia, tanto da empresa, como dos fornecedor, até mesmo dos funcionários." (E5).</p> <p>"[...] o projeto novo [...] que já está pronto, nesse projeto já tem pontos específicos para continuar expandindo. "Se eu precisar aumentar, vai ser pra lá, vai ser pra cá". Então já está tudo planejado, mesmo na estrutura nova, que já vai ser grande, que já vai comportar a produção hoje, já com um aumento bom, já com um pensamento de expandir. É esse o pensamento da empresa". "Com certeza, acho que é uma tendência de hoje, tanto é que a gente já viu que a produção vem</p>

	<p> crescendo e que talvez a tendência seja crescer mais ainda." (E6).</p>
Ambiental	<p>"[...] sempre deixei isso meio frisado, porque se os nossos avós conseguiram colher sem agrotóxicos, sem um tipo de inseticida ou fungicida, por que nós agora não podemos fazer também? Mudou? Claro que mudou, veio o desmatamento, veio o ataque dos rios que foram mais assoreados, isso tudo já contribui... para fauna e flora, isso tudo contribui para alterar mais a quantidade de predadores. Mas sem problemas, eu acho que existe a forma de você driblar [...]". "[...] não me considero um destruidor, na medida do possível a gente está preservando, porque as áreas que eram já mecanizadas, a gente está usando (a gente não degradou outras áreas), o que era pasto a gente transformou em lavouras, a gente não fez derrubadas. Pelo contrário: áreas de pasto onde a gente teria mais de dez hectares, hoje é mata já praticamente toda reconstituída [...]". (E1).</p> <p>"[...] se o meio ambiente não vai bem, ninguém vai bem, em primeiro lugar. Você preserva as vargens, as matas, a própria terra, automaticamente você vai ter retorno, vai ter um ar puro, suas plantas vão crescer, acho que uma coisa ajuda a outra. Se você tem uma área protegida, você vai criar coisas boas ali dentro, não vai ter problemas para resolver, está protegendo a água, o ar e mais um monte de coisas. [...] a empresa terá benefícios porque está preservando [...]". (E2).</p> <p>"A gente percebeu que se não preservar, não vai ter solo para plantar, não vai ter água para irrigar, então a gente percebeu que se não preservar, uma hora vão acabar esses recursos, que são as duas principais fontes de produção, a água e o solo." "[...] o que a gente [...] vem fazendo há bastante tempo é, além de não usar insumo químico, também não despejar de qualquer forma o dejetos, a água suja no rio... essa é uma ação que a gente sempre teve cuidado [...]". (E3).</p> <p>"Pra mim é a pessoa, vamos supor, tem um pedaço de terra, ou um negócio e nesse negócio conseguir tirar maior proveito, tirar todas as partes boas e, nas partes que não consegue, tentar agregar à natureza para também não destruir o meio ambiente, nesta parte o orgânico se encaixa bem. Porque o orgânico não usa defensivos agrícola, a água tem que ser pura, não pode ser diretamente do rio, vem diretamente da nascente. A capina é feita manual, não é feita com defensivo nem com máquina, o orgânico se encaixa bem nessa sustentabilidade." (E4).</p> <p>"[...] eu considero que somos sustentáveis, porque nós já estamos na produção orgânica, a nossa empresa não usa agrotóxico para nada, [...] estamos tentando aumentar essa produção (orgânica), então temos que trazer mais fornecedor pra nós, para diminuir essa coisa de veneno, de agrotóxico [...]". "[...] a gente cuida bem da natureza aqui, não é aquela coisa de sair desmatando tudo, a gente tem o lixo que [...] no caso, não é lixo [...] a gente usa para tratar os animais, então não vira lixo, não é aquela coisa jogada que apodrece. Então, vira alimento para os animais". "O rio, na verdade, a gente só cuida [...] nós não podemos usar a água do rio. Só de nascente, então nós temos uma nascente aqui atrás. A gente cuida da nascente, tem um laguinho ali para tratar a água, abrir e descartar". (E5).</p> <p>"Falando de sustentabilidade, todo o nosso resíduo orgânico, ele é reaproveitado, seja como adubo, [...] seja para alimentar os animais..., que serve também. Nada do nosso lixo, digamos assim, se perde, [...]". "A questão de água também, a gente tem um gasto enorme com água, devido ao processo. Então a ideia do projeto novo, já é reciclar e utilizar para banheiros, para fazer limpeza de rua." (E6).</p>
Social	<p>"[...] toda essa parte de orgânica foi praticamente uma transformação: se sabe que hoje mexer com agrotóxico é uma coisa perigosa e a gente sempre foi muito cuidadoso com isso [...]". "[...] nunca gostei muito de publicidade e essas coisas, mas você vê que hoje todos, todos os eventos que têm no município, têm uma contribuição da empresa, todos, todos". "A empresa hoje para Antônio Carlos é uma forte aliada, pela grande contribuição social e a contribuição sobre os impostos é muito grande também, pois o faturamento é alto, o que traz retorno positivo para o município." (E1).</p> <p>"As vezes a gente procura fazer até o que não poderia fazer, procura ajudar bastante, a gente fez já, casa para funcionário." "Vem lá, um pedir apoio, para um evento, a gente ajuda, sempre ajudou." "[...] não chega a esperar pedir ajuda, a gente já faz antes, porque já vê que precisa mesmo". (E2).</p>

	<p>"[...] a gente sempre teve essa cultura de cuidar da família, enfim, dos amigos e da sociedade. Então, isso resume em parte, porque a gente trabalha com orgânicos e tem essa preocupação social e ecológica. Então a gente passou a produzir o orgânico, porque meu pai e meu tio, que são os dois sócios aqui na empresa estavam preocupados com a nossa saúde, dos filhos, em dar sequência nos negócios e também sobreviver desse negócio, não um modelo de negócio que não renda e que também acabe com a saúde de quem está trabalhando [...]". "Social porque precisa de pessoa, precisa da comunidade, quanto mais tu desenvolver a comunidade no em torno, vai ser benéfico para todo mundo: o município vai desenvolver, o estado vai desenvolver, a mão de obra que a gente precisa vai se interessar em trabalhar em uma empresa que dê chances e que trabalhe dentro da legislação, que dê chance de crescimento." "[...] é que a gente está atraindo cada vez mais produtores, com a demanda que a gente está tendo, nós precisamos de produtores. Outro ponto, que a gente até conversou anteriormente: Antônio Carlos teve uma migração da juventude para cidades maiores, na década de 1980. Na década de 1990 começou a parar e próximo aos anos 2000 começou a vir gente para cá. Hoje, os filhos de nossos produtores estão trabalhando com eles, [...] para produzir orgânicos, então é um outro resultado que a gente está colhendo e tem incentivado esse modelo [...]". "De ação, mais pontual, principalmente nos últimos anos, o acesso dos colégios, principalmente do primário, que vem aqui conhecer. E isso a gente entende que é uma forma de incentivar a juventude a produzir de forma mais consciente, porque aqui é uma cidade que mais de 80% da economia é agricultura [...]". "O que a gente participa sempre é da semana do meio ambiente do município, então contribui para coleta de resíduos nos rios... inclusive no outro ano, o veículo que rodou as comunidades é nosso [...]". "[...] da comunidade, como a gente está há muitos anos aqui, nós sempre trabalhamos junto, em festas comunitárias, [...]". "[...] tem bastante funcionário que é de primeiro emprego e que se estabilizou aqui, então é sinal que gostou, se adaptou e quer ficar [...]". (E3).</p> <p>"[...] todo mês ou a cada dois meses vem sempre visita das universidades, de colégios, particular e estadual [...] crianças de sete, até dez anos. Eu acho que isso é uma experiência que as crianças têm e que vão levar para casa, para contar para os pais e ficar para eles a vida toda, [...]". "Tanto nas festas, como nas associações a empresa é sempre reconhecida como exemplo na agricultura, na produção orgânica, que ajuda muitas famílias. Tem 30 ou 40 famílias agregadas a nós, que são nossos fornecedores [...]". "[...] o funcionário, trabalhando com o produto sem defensivo agrícola, ele não tem perigo de se contaminar". "[...] com certeza, o cliente consumindo produto orgânico, ele vai ter qualidade de vida, vai ter mais saúde, vai ter alimento seguro". (E4).</p> <p>"[...] é difícil o dia que um funcionário não chegue e peça alguma coisa, como: 'preciso de um caminhão para fazer a mudança', ou 'preciso de um dinheiro de entrada', normal assim. [...] os patrões nessa parte de ajudar, eles ajudam com o que não tem [...]". "[...] os nossos fornecedores (produtores), estão em torno de 50 famílias, a maioria depende da chácara, a renda é da chácara então, é o vínculo que elas têm. Se um dia acontecer alguma coisa, a chácara não ir bem, 50 famílias também não vão bem [...], fora os funcionários que são, mais ou menos, uns 50 também [...]". (E5).</p> <p>"[...] a nossa ideia também é de reaproveitar tudo o que puder, hoje a gente trabalha com o projeto 'Mesa Brasil', onde folhas que a gente não usa mais, por exemplo, o que a gente não usa e que sabe que não é lixo, que poderia ser reaproveitado, mas que para o nosso padrão de qualidade, não serve, a gente repassa [...]". 'Mesa Brasil' é um projeto que eles trabalham com creches, asilos, escolas e várias entidades. Eles vem, buscam o alimento, as sobras e levam para estes locais". (E6).</p>
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 2 – Conteúdos relativos a Categoria “Empreendedorismo” e Subcategorias: “Políticas e Ações, Intraempreendedorismo, Organizacional e Inovação”

Categoria: Empreendedorismo	
Subcategorias	Conteúdo
Políticas e Ações	<p>“Mas a gente não baixou a cabeça, estava ali, lado a lado do pai e ele dizia: - ‘Filho, se num ano não dá, no outro a gente recupera’”. “[...] a gente sempre foi muito humilde, não diria pobre, mas a gente foi sempre humilde [...]” “Um dia eu vou vencer na vida, vou trabalhar, nem que eu vá me arrebeitar todo, mas eu vou vencer na vida”, eu sempre tive isso comigo [...]”. “Então na minha trajetória de vida, eu participei de todas, todas as sociedades que tem no município.” “[...] depois eu fiquei por cinco anos praticamente, como Secretário (da Agricultura). Acho que contribuí muito com o município, pelo desenvolvimento”. “[...] fui vereador pelo município, saí da gestão de vereador, e decidi: agora vou me afastar e me dedicar somente à empresa”. (E1).</p> <p>“[...] nós tínhamos dez estufas destas. E o vento levou tudo [...]. Isso desmotivou a gente! E a gente só ficou com o dinheiro que pegou no banco. [...] nessa hora, surgiu essa ideia do orgânico. Agora o orgânico, então já que tem que desintoxicar a terra, deixar fora essa área destruída [...]”. “Aí, começamos a nos motivar de novo, fizemos a estufa para fazer as mudas, fizemos um túnelzinho” (refere-se ao novo modelo de cobertura em forma de um túnel). “[...] faz uma coisa achando que vai dar certo [...], pensar positivo”. (E2).</p> <p>“Existia o CNPJ, mas não existia gestão, aconteceu então “uma virada”, aconteceu com meu empreendimento.[...] nesse ponto com a minha dedicação em captar as ideias que a gente já tinha, que nós já vínhamos trabalhando, e a gente disse, ‘agora é hora da gente dar uma virada e formar uma empresa, precisa setores, precisa ter marketing, financeiro, administrativo etc’. Então essa virada foi um empreendimento, [...] Nós tínhamos um negócio, mas não tínhamos uma empresa com uma estrutura [...]”. (E3).</p>
Intraempreendedorismo	<p>“Sim, isso quem faz a maioria é o Robson e a Aline, que é do RH. Eles fazem reuniões, quase que direto, sexta-feira teve uma, trocam ideias, vêm o que precisa, o que que está faltando, o que querem, qual é a ideia, sugestão de cada um.” (E2).</p> <p>“Saber que tem a opção de trabalhar e ter crescimento pessoal e profissional aqui [...]. Então, toda essa perspectiva fez eu ficar aqui e não buscar outra opção, além disso, é claro que, como a gente já vinha nessa criação de saúde, trabalhar no campo e tudo mais, ajudou por ser uma empresa que trabalha com produção orgânica, então nunca passou pela minha cabeça, naquele momento, em sair do natural que era assumir o negócio da família”. “[...] os nossos clientes compraram essa ideia, aceitaram esse projeto de trabalhar com produção orgânica. E mais ou menos, nesse período, eu comecei a estar mais dentro do negócio, naquele período a gente constituiu a empresa, buscou as certificações, entre 1998 e 2000. Faz parte da minha cultura e formação, esse modelo de negócio, [...] desde pequeno a gente acompanha o pai nesta atividade e foi uma coisa natural, a gente começar a trabalhar aqui e estar dentro desse modelo de negócio e também a gente optou, porque se a gente não gostasse e não visualizasse perspectiva, tinha buscado outra oportunidade”. “[...] pra mim, não tem a ver com simplesmente abrir um negócio por conta própria, porque você pode ser um empreendedor em uma empresa que já está formada. Essas coisas que eu estava contando, de buscar um sistema de rastreamento, buscar coisas novas, eu acredito que seja empreender”. (E3).</p> <p>“[...] tem funcionário que chega e vê que tem uma deficiência no produto, ele trabalha aqui na empresa e tem seu próprio plantio para complementar a renda dele. [...] também é incentivado, quem tem suas horas vagas para fazer coisas ligadas à empresa. [...] é conversado e muitas ideias que tem</p>

	na produção são tiradas dos funcionários, eles é que trabalham no dia a dia” (E4).
Organizacional	<p>“[...] eles (funcionários) são os nossos parceiros, porque sem eles seria difícil de a gente crescer. Claro que seria preciso toda uma gestão, toda uma direção, mas sem eles fica impossível. Então, no caso, a gente é muito parceiro com a parte dos funcionários, a gente tem um tratamento bem controlado, com a parte de cursos que a gente tinha, de minicurso que a gente trás para a empresa. Todos eles são chamados, lado a lado, não se escolhe A ou B [...]”. (E1)</p> <p>“Empreendedorismo é cada vez produzir mais, fazer esses galpões (novos) para trazer mais gente para trabalhar, dar emprego principalmente.” (E2).</p> <p>“O primeiro passo é que a gente dá oportunidade para eles (funcionários) revelarem os pensamentos, incentiva isso em reunião. Normalmente eu começo uma reunião fazendo perguntas, não dando a resposta. E se eles vem com algum problema, eu também gosto de perguntar, o que você acha que vai resolver?” Porque é muito fácil trazer problemas, mas resolver já é mais difícil.” “Empreendedorismo também está ligado muito à ideias. Ideias, percepção de mercado, ter <i>feeling</i> de uma determinada situação, como a gente falou antes, antes de acontecer a gente já está percebendo que a coisa vai caminhar para uma determinada direção. Acho que empreendedorismo tem a ver com isso, de você ter uma determinada ideia e aplicar, não adianta ficar no pensamento, porque o empreendedor está fadado muito à operação, em você ter a ideia e aplicar.” (E3).</p> <p>“Pra mim empreendedorismo é a pessoa ter uma boa ideia e colocar em prática. Mas tem muita gente que tem a ideia, a ideia é boa, tem recursos, uma boa administração e, às vezes, a ideia é jogada no ralo, não é aproveitada e não dá certo.” (E4).</p> <p>“[...] tem reunião com os funcionários que daí a gente conversa também e absorve ideias boas. A nossa empresa tem muito contato com os funcionários, eu sou funcionário, mas o Robson, o Jucélio e o Sebastião sempre vêm na produção, tem bastante conversa e troca de ideias. As vezes, começa a conversar uma coisa e o outro, porque não faz isso e outro diz faz isso aqui, então é ali que começam a surgir as ideias”. (E5).</p> <p>“[...] a sugestão é dada, principalmente do pessoal da supervisão. Na maioria das vezes, a sugestão, digamos, com fundamento, e na maioria das vezes, funciona. [...], elas (funcionárias da produção industrial) estão lá, elas sabem o que está acontecendo, elas sabem das necessidades delas, elas estão lá, no dia a dia. Então a gente acaba de um jeitinho ou outro, se não for daquela forma, mas adapta um pouco aqui e a gente tenta chegar em um acordo, para melhorar para todo o mundo”. (E6).</p>
Inovação	<p>“[...] ser capaz de ser gestor e empreendedor é um grande avanço que se tem e a gente está buscando cada vez inovar mais [...]. Esse é o resultado que a gente deseja, no caso, o crescimento da empresa, em prol da comunidade, enfim, filhos, netos, e para quem vier [...]”. (E1).</p> <p>“[...] tem gente que fica toda a vida pensando que está certo, está certo e não precisa mudar nada, e isso é ruim, porque hoje, cada dia vêm ideias novas e vêm coisas novas, e a gente tem que estar atualizado, porque se não estiver, fica para trás.” (E2).</p> <p>“A agricultura em si depende do tempo: é geada, é granizo, é enchente, é uma série de fatores que pode complicar, ainda mais quem trabalha com produto, basicamente de olericultura”, que é frágil à intempérie, [...]. Essa questão do cultivo protegido, tem a ver com o cliente, nos anos 2000, começou a querer o produto o ano todo [...] a gente vislumbrava uma necessidade [...], então vou ter que achar forma, variedade, ou maneira de produzir alface o ano todo. [...] então vamos desenvolver o cultivo</p>

protegido". "[...] fomos a primeira empresa, o primeiro grupo de produtores a trabalhar com cultivo protegido em Santa Catarina, em 1990, [...] "[...] fomos nós que trouxemos para Santa Catarina a questão de produzir muda em célula, em bandeja, antes tinha uma mortalidade de mudas, de 50%, agora não chega nem a 5%. Toda essa questão de desenvolver tecnologia tem a ver com atender a necessidade que o cliente sempre propôs ou solicitou." "A questão do rastreamento, de novo, também é uma coisa que a gente estava prevendo uma necessidade, talvez por causa de um ou outro cliente e talvez em 2014-15, seja lei." "[...] faz parte da nossa cultura, testar e medir, inovar, não ficar sentado [...]" (E3).
 "Essa parte de cultivo protegido é uma inovação que foi adotada de dez anos pra cá e melhorou bem a produção e a qualidade dos produtos." (E4).
 "Aqui a gente está sempre inovando, vamos supor, nas embalagens, sempre tentando encontrar uma embalagem conforme vai mudando a necessidade, a gente vai mudando a embalagem, inventando novas saladas. Desde quando eu estou aqui eu acho que já foi inventado bastantes saladas." (E5).
 "Acho que a ideia sempre é essa, de qualquer empresário, qualquer empresário que monta alguma coisa. Se você não tiver esse pensamento, o mercado vai acabar te engolindo, porque você vai ficar para trás". (E6).

Fonte: Elaborado pelo autor.

(*) Nota: "A olericultura é o ramo da horticultura que abrange a exploração de um grande número de espécie de plantas, comumente conhecidas como hortaliças e que engloba culturas folhosas, raízes, bulbos, tubérculos e frutos diversos". (Fonte: <http://www.incaper.es.gov.br/pedeag/setores07.htm>).

Quadro 3 – Conteúdos relativos à Categoria "Sustentabilidade e Empreendedorismo" e Subcategorias: "Sucesso do Negócio e Parcerias"

Categoria: Sustentabilidade e Empreendedorismo	
Subcategorias	Conteúdo
Sucesso do Negócio	<p>"Com certeza... [...] a empresa só cresce com sabedoria, sabedoria seria o que você pratica, a parte de cursos para chegar num ótimo resultado, vamos colocar o faturamento para cumprir com a folha de pagamento e as compras, depois fazer investimentos, você é obrigado a ter um faturamento considerável, porque se não, se você não tiver nem como cumprir com as obrigações como você vai fazer investimentos, é impossível." (E1).</p> <p>"[...] hoje, a Chácara vai fazer 16 anos, mas a gente já está há 30 anos no mercado. Nós, os irmãos Petri, a gente começou do nada. Começamos nós com uma Kombi velha e fomos indo passo a passo, a primeira conquista foi uma camionete F4000 usada, na época, era uma conquista, hoje a gente compra dois ou três caminhões por ano e ainda acha que não está bom, esse ano, já está no quarto caminhão que a gente comprou". (E2).</p> <p>"E assim como eu, meus irmãos e meus primos, ficamos aqui (trabalhando na empresa) porque vimos e temos certeza que esse negócio tem perspectiva de crescer. Não só porque hoje é visto como uma alimentação saudável, um estilo de vida mais saudáveis, mas porque é uma coisa que tem futuro, porque o cliente percebe valor, ele consome, gosta e continua comprando. É o sonho de todo negócio, que o cliente seja fiel e que goste, e ainda divulgue, que faça uma propaganda 'boca a boca' do produto." "[...] sempre teve essa veia empreendedora, por ter buscado solução, ter melhorado o negócio, melhorado a receita da família e tudo mais. [...] Só não em termo claro como 'sustentabilidade'. Mas talvez o empreendedorismo possibilitou o afloramento desta sustentabilidade". "[...] você forma uma parceria, você fica fiel, ele vai produzir e volta o retorno para empresa de quem? Vai ter produto para vender, ele vai vender e nós vamos ter para fornecer ao mercado. É automático que ele vai ganhar e para nós o capital que a gente investiu, retorna, e vai ter mais lucro". "[...] eu acredito que é uma coisa que se completa, porque é assim, quem está no meio da agricultura e não buscou solução, ou empreendeu em produto diferenciado ou maneiras de produzir também diferenciadas, vai ficar produzindo</p>

	<p>a vida toda a mesma coisa, toda a vida reclamando de preço, vai ficar reclamando que não tem mercado etc. Então, esse vínculo empreendedorismo e sustentabilidade tem a ver com o sucesso do nosso negócio." "[...] confiança, seja no nome, ou na empresa, e a questão de perspectiva e de crescimento. Acho que esse é um fator determinante pro nosso sucesso". (E3). "[...] quase uns quinze anos de empresa, que eu vejo que a produção orgânica, a cada ano, vem aumentando mais o consumo". "Sim, pela experiência que eu tenho na empresa, ela contribuiu bastante, pelo resultado que obtive nos últimos dez anos e pelo crescimento. O crescimento tanto profissional de quem trabalha na empresa quanto o econômico da empresa." "Eu penso que o sucesso mesmo se deu pela dedicação da família e da coragem que teve em encarar um negócio novo e que não estava muito bem divulgado, a mídia não dava muita atenção e até mesmo os clientes não conheciam o produto, pouca gente conhecia produto orgânico. [...] foi devagarzinho sem desistir, a cada ano foi um estudo e aumentando a produção, com isso foi agregando valor a propriedade. Cada vez mais foi buscando o sustento da família e foi ajudando outros da família com a montagem da empresa, desde o começo era o pessoal da vizinhança e agora tem gente do nordeste, Bahia, Pernambuco, do Paraná". (E4). "[...] não se falava em orgânico, era só o Angeloni que tinha. Então quando eu entrei aqui há dez anos, quem plantava aqui era a Chácara aqui, tinha um vizinho da Chácara e um produtor que está com nós ainda, mas era um negócio pequeno. [...] acho que não dava 10%, na época, hoje já cresceu bastante e o consumo está crescendo [...]" (E5). "[...] quando eu cheguei aqui, era uma coisa bem pequena, hoje a produção de orgânicos é bem grande... há um tempo atrás, eu diria que era uns 10% da produção de tradicional, comparando com a produção total, hoje em dia, deve beirar 40%, quase 50% do que é produzido, no total". "[...] acredito que a ideia seja essa, de continuar passando de uma geração para a outra. Meu Deus, o 'up' que o Robson deu, digamos assim, porque um tempo atrás, pensando no pai dele, pessoas sem estudo nenhum, que de repente começaram a trabalhar e deram a cara para bater, e conseguiram chegar num nível tal [...] só passou o posto para o filho e aí você já vê o Robson formado, e com o pensamento em crescer mais ainda, um pensamento pra frente, digamos assim, em expandir mais ainda [...]". "Com certeza sim, porque uma empresa autossustentável, digamos assim, ela com certeza vai contribuir com a parte econômica e essa parte social [...]". (E6).</p>
Parcerias	<p>"A gente está muito feliz com as escolhas que fizemos, porque a parte orgânica foi uma iniciativa, praticamente uma parceria entre a empresa que hoje a gente é fornecedor, eles também nos deram incentivo, não financeiro, mas incentivo em toda a produção, na compra da produção e isso é uma grande parte [...]". "É você ter os seus parceiros, seus agregados, funcionários, filhos, família, a propriedade, isso tudo faz parte desse contexto. Não adianta você fazer de um lado e destruir o outro, ou não ajudar ninguém [...]". (E1). "[...] a gente procura buscar parceiro, nós fizemos uma parceria com a prefeitura, Banco do Brasil, onde a Chácara Beija Flor era responsável em comprar o produto e fazia parte o Sindicato e mais quatro ou cinco órgãos, então a gente fazia reunião. Conseguimos montar um grupo e fizemos um dia, uma confraternização e convidamos o pessoal e aí eu convidei esse cara que hoje é gerente de compras do Angeloni e veio e deu os dados que eles iam crescer no mercado. Foram 250 pessoas interessadas no começo [...]". "[...] aí passou tudo para orgânico. E tudo isso tem o dedo do Angeloni. [...], eles que puxaram, motivaram, incentivaram ou levar a gente, várias vezes, fazer viagem, para conhecer, conhecimento. E hoje não se faz nada sem conhecimento. E depois foram vindo as parcerias, a Epagri ajudou também, eles sempre vinham aqui, davam acompanhamento, um pessoal perto de Itajaí (SC), ajudaram muito, antes dos orgânicos ajudaram com as estufas, ajuda do Dr. Rebêlo [...]". "O agregado (produtor). A gente compra caixas que eles precisarem, insumos, geralmente quando é estrume, a gente está usando estrume de peru, a gente compra em carga e vende a preço de custo para eles. Paga, vende e troca por mercadoria, em produto. Ele não paga em dinheiro, troca por produto. Eles vão recebendo</p>

com o desconto automático. Procuro ajudar nesse ponto, o que eles precisarem. Precisam de uma máquina, 'dá uma força lá na prefeitura', a gente vai e se tiver o contato a gente faz". "[...] valorizar o funcionário, valorizar o produtos rural, oferecer para o cliente final, uma parceria [...]. Nós acreditamos nessa integração de toda a cadeia produtiva e toda a comunidade, que não necessariamente tenha a ver com a agricultura. Então eu acredito que sustentabilidade integrada tem a ver com unir as coisas para um bem comum, não em separar cada um no seu negócio, cada um seguir sua trilha, independente do que a comunidade está desejando, o bem estar comum." (E2).

"E também tem a perspectiva de crescimento, porque ele tem uma área de um determinado tamanho, ele tem uma capacidade produtiva, mas quer, todo ano, aumentar esse volume produzido, porque ele tem seus objetivos particulares. Então tudo isso é um motivador para gente ter essa estrutura de mais de 40 produtores integrados, espalhados não só aqui em Antônio Carlos, mas em outra região também." "[...] a gente considera um produtor integrado, que tem um trabalho de parceria, é uma palavra que a gente usa bastante, parceria, tanto com a mão de obra, o funcionário, quanto com o parceiro produtor, no campo [...]". (E3).

Fonte: Elaborado pelo autor.