

I

NOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE EM UMA EMPRESA DE SEGMENTO DE FRUTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO

Recebido: 08/10/2020

Aprovado: 15/03/2021

¹Marcos Antonio Franklin

²Silvio - Popadiuk

³Hélio Morrone Cosentino

⁴Ronny Martins Baptista

Resumo

Objetivo do estudo: foi identificar e caracterizar as ações inovadoras e sustentáveis que ocorrem em uma empresa paulista do segmento de frutas. O estudo foi realizado no Grupo Fava, empresa de médio porte, familiar e brasileira situada nos municípios de Jundiaí e Miracatu no Estado de São Paulo.

Metodologia/abordagem: a pesquisa foi exploratória com emprego do método qualitativo. Na coleta dos dados utilizou-se as técnicas de entrevistas e análise documental. Foram realizadas 16 entrevistas, na sede da empresa em Jundiaí e na unidade produtiva em Miracatu, em São Paulo. As análises foram realizadas com base na abordagem de Flores (1994).

Originalidade/Relevância: observou-se mediante a análise detalhada, verificar como a inovação e a sustentabilidade, apresentaram relações de interdependência nas ações desses construtos na empresa pesquisada. Quanto à sua relevância, está em sua aplicação.

Principais resultados: verificou-se que a empresa apresenta ações referentes à inovação em seu processo produtivo e a sustentabilidade nas três dimensões, isto é, os sistemas ecológicos, sociais e econômicos, definidos como *triple bottom line*.

Contribuições teóricas/metodológicas: as contribuições desta pesquisa, foram na associação dos construtos que compõem a base teórica envolvida sendo utilizadas e aplicadas na realidade estudada e, na interpretação e análise dos dados, por meio das categorias e metacategorias, resultando no sistema proposto por Flores (1994).

Contribuições sociais / para a gestão (opcional): as implementações das práticas inovativas e sustentáveis, são alavancadas pelo seu fundador desde o início das operações do Grupo, tornando-as um diferencial competitivo.

Palavras-chave: Inovação. Sustentabilidade. *Triple bottom line*. Desenvolvimento sustentável. Frutas.

Como Citar:

Franklin, M., Popadiuk, S., Cosentino, H., & Baptista, R. (2021). Inovação e Sustentabilidade em uma Empresa de Segmento de Frutas do Estado de São Paulo. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies [FSRJ]*, 13(2), 250-276. doi: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2021.v13i2.425>

¹ Universidade Presbiteriana Mackenzie – M, São Paulo, (Brasil). E-mail: franklin.marcos@gmail.com
Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-1102-3315>

² Universidade Presbiteriana Mackenzie – M, São Paulo, (Brasil). E-mail: spopadiuk@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-1089-4928>

³ Fundação Escola Nacional de Seguros – FUNENSEG, São Paulo, (Brasil). E-mail: hmcosentino@uol.com.br

⁴ Fundação Escola Nacional de Seguros – FUNENSEG, São Paulo, (Brasil). E-mail: ronnymartins@esns.org.br

INNOVATION AND SUSTAINABILITY IN A FRUIT SEGMENT COMPANY FROM THE STATE OF SÃO PAULO

Abstract

Purpose: To identify and characterize the innovative and sustainable actions that occur in a company in São Paulo in the fruit segment. The study was conducted in the Fava Group, a medium-sized, family-run Brazilian company settled in the municipalities of Jundiaí and Miracatu in the State of São Paulo.

Methodology/approach: The research was exploratory with the use of the qualitative method. In the data collection, the techniques of interviews and documentary analysis were used. 16 interviews were conducted at the company's headquarters in Jundiaí and the production unit in Miracatu, São Paulo. The analyses were carried out based on the Flores approach (1994).

Originality/Relevance: It was observed through detailed analysis, how innovation and sustainability presented interdependence relationships in the actions of these constructs in the researched company. As for its relevance, it is in its application.

Main results: It was found that the company presents actions related to innovation in its production process and sustainability in the three dimensions, that is, the ecological, social, and economic systems, defined as triple bottom line.

Theoretical/methodological contribution: The contributions of this research were in the association of the constructs that make up the theoretical basis involved being used and applied in the studied reality and, in the interpretation and analysis of the data, through the categories and meta categories, resulting in the system proposed by Flores (1994).

Social contributions / for management: The implementations of innovative and sustainable practices are leveraged by its founder since the beginning of the Group's operations, making them a competitive differential.

Keywords: Innovation. Sustainability. Triple bottom line. Sustainable development. Fruits.

Introdução

A inovação é um tema que se destaca no estudo das organizações contemporâneas. O conceito de inovação foi desenvolvido por Schumpeter (1982) ao que denominou como “destruição criadora”, na qual produtos ou hábitos antigos são substituídos e reinventados, a partir dos desejos dos consumidores que anseiam por novidades. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) argumentam que o conceito de inovação seja mais amplo, muitas vezes menos drástico, sugerindo sua similaridade com os conceitos de “mudança”. Burgelman, Christensen e Wheelwright (2004) acrescentam que as mudanças possam também ser inerentes às questões tecnológicas. Dessa maneira, a inovação consistiria em novos desenvolvimentos tecnológicos, com novas combinações, a partir de tecnologias já existentes, ou utilizando-se de outros tipos de conhecimentos adquiridos pela empresa.

Tidd *et al.* (2008) entendem que a inovação significa trabalho em equipe, com combinação criativa de diferentes perspectivas. Ao conseguir isso, a organização poderia apresentar resultados admiráveis. Para esses autores, inovar requer uma postura de ruptura que afaste a inércia e a determinação para mudar as ordens das perspectivas. Assim, uma dessas ordens a ser mudada é o foco no desenvolvimento sustentável. Do ponto de vista da operacionalização, as inovações deveriam ser baseadas em um modelo na sustentabilidade que abordassem os sistemas ecológicos, sociais e econômicos, consistindo no que se define como *triple bottom line* (Elkington, 2012).

É nesse contexto que se formulou o problema de pesquisa: como ocorrem as ações de inovação e de sustentabilidade em uma empresa do segmento de frutas? Para tanto, esta pesquisa foi realizada no Grupo FAVA, empresa brasileira, de médio porte, que atua no segmento de frutas. Para responder ao problema deste estudo foi adotado o seguinte objetivo geral: levantar e caracterizar as ações inovadoras e sustentáveis que ocorrem em uma empresa paulista do segmento de frutas. A partir deste objetivo geral foram desdobrados os seguintes objetivos específicos: 1) identificar as ações inovadoras implementadas; 2) identificar as ações relativas: i) às questões ambientais; ii) questões econômicas; iii) questões sociais.

Outra condição relevante a apresentar é no tocante à característica do setor de frutas, que revela altas taxas de desperdícios, uma vez que esse produto apresenta um baixo valor agregado, carregando a imagem pejorativa de “preço de banana”, pois o seu ganho está no volume de venda (Franklin & Meirelles, 2006). O artigo está estruturado em cinco seções, sendo elas: introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, interpretação, análise e discussão dos dados e considerações finais.

Fundamentação Teórica

Inovação

Para Schumpeter (1982) a concorrência poderia ser compreendida a partir do modelo tradicional *marshalliano*, que se baseia em uma estrutura de mercado teórica, cujas premissas garantem que todas as decisões dos agentes econômicos são tomadas a partir do preço, pois os produtos são homogêneos; não existe diferenciação de qualidade; as condições entre os fatores ocorrem sem que haja qualquer barreira à mobilidade dos fatores de produção, o que implica numa livre mobilidade de tais fatores; as informações são perfeitas, garantindo a hipótese de previsibilidade e; os agentes atuantes no mercado são atomizados, o que significa que cada um, tomado individualmente, não tem condições de influir no mercado como um todo. Resulta, portanto, em uma mutação industrial que revoluciona a estrutura econômica, destruindo a velha e criando uma nova. Segundo Schumpeter (1982), este processo de destruição criativa é o fato essencial que sustenta o capitalismo.

Ademais, a argumentação de Schumpeter (1982) sugere um processo constante de destruição e criação, requerendo das organizações flexibilidade e adaptação aos novos cenários. Destruir e criar tornam-se, portanto, um sistema em contínuo desequilíbrio. Esse sistema apresenta em sua estrutura duas vias: uma, exclui e a outra gera oportunidades, isto é, produtos e serviços inovadores resultam na obsolescência de velhas formas de produzir, de ofertar e de gerir as instituições. Prova disso é a existência de empresas que inovam a fim de obter vantagens competitivas sobre os concorrentes, tornando seus custos inferiores, criando produtos que atendem às exigências dos clientes, ou até melhorando o acesso de sua prestação de serviço em áreas remotas (Baldwin & Gellatly, 2003).

Dosi (2006) busca conceituar inovação a partir da busca sistemática e descoberta de novas ideias, seu desenvolvimento por meio de novos processos e/ou formas organizacionais, acrescentando que a adoção de novos produtos provém das relações entre inovação e imitação. Engel *et al.* (2000) observam a inovação sob a ótica da percepção do consumidor, de alguma ideia ou produto, de uma novidade. Kaplan e Norton (2004) entendem a inovação por um ponto de vista incremental, quando produtos ou serviços de maior funcionalidade são oferecidos aos clientes da organização, bem como a oferta destes itens que venham contemplar um novo segmento de mercado.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) observam o conceito de inovação sob o ponto de vista tecnológico quando discutem as habilidades e as experiências tecnológicas para criação e desenvolvimento de produtos, processos e serviços. Posteriormente, complementam a ideia quando associam novas tecnologias e novos conceitos incorporados a produtos que

diferem significativamente daqueles anteriormente produzidos ou utilizados pela empresa.

Dentre os diversos estudos sobre a tipologia da inovação, destacam-se os de Pennings (1998) que propõe categorizá-la de forma mais sintética em apenas três tipos distintos: produtos/serviços; processos; administrativas, e os de Tidd *et al.* (2008) que preferem categorizar a inovação em quatro tipos: produtos/serviços, processos, posição e paradigma. O entendimento dos autores é compartilhado nas duas categorias comuns, produtos/serviços e processos. A inovação em produtos/serviços são alterações oferecidas pela organização em seus produtos ou serviços. A inovação em processos estaria afeita a todo e qualquer processo produtivo da empresa, da matéria-prima até a distribuição do produto finalizado. A inovação por posição se refere às alterações na introdução de produtos ou serviços em um novo contexto. Ela está relacionada com o reposicionamento da percepção em um determinado produto ou serviço dentro de um contexto já estabelecido, isto é, foram criados para determinados nichos de mercado. No entanto, passam a migrar para outros nichos. A inovação por paradigma se refere às alterações de conceitos e de modelos que molam o próprio "core" do que a organização faz. Diz respeito às mudanças nos modelos mentais que não se manifestam, mas que orientam a missão da empresa. Atherton e Hannon (1999) destacam a forte orientação para as questões tecnológicas e científicas na inovação do negócio e destacam os estudos de Dickson e Hadjimanolis (1998); Dierckx e Stroeken (1999), Feldman e Audretsch (1999) e Tibbets (1997). Os autores argumentam, ainda, que pudesse considerar também como inovação o desenvolvimento de novos produtos ou processos como apontam os estudos de Panizzolo (1998). No entanto, é possível encontrar outras categorizações para a inovação tais como a inovação radical ou a inovação incremental. A inovação radical envolve mudanças visando causar rupturas estruturais anteriores, partindo para algo realmente novo e pode estar ligada a produto, a serviço e a processo. A inovação incremental está relacionada a pequenas melhorias em produtos/serviços ou processos já existentes. Nesse caso, os conceitos básicos e as conexões entre estes permanecem os mesmos dentro de um paradigma tecnológico. Grande parte das inovações bem-sucedidas está baseada no efeito acumulativo de mudanças incrementais em produtos/serviços e processos, ou na combinação criativa de técnicas, ideias e métodos existentes (Nadler & Tushman, 1986).

Christensen e Raynor (2003), Christensen *et al.* (2007) propõem ainda mais duas abordagens de inovações: as sustentadoras e as disruptivas. As sustentadoras incluem as inovações radicais e incrementais que são desenvolvidas e que melhoram o desempenho para mercados mais exigentes com grande valorização nos atributos por parte dos clientes. Segundo Christensen *et al.* (2007), neste tipo de abordagem as

corporações já estabelecidas levam vantagens competitivas. Esses autores argumentam que o ritmo das empresas em aperfeiçoar os produtos é muito maior que a assimilação dessas melhorias pelo cliente. Já a abordagem disruptiva leva em conta a busca e a descoberta de novos mercados, introduzindo produtos, mercados que, em geral, oferecem preços baixos e, muitas vezes, atendendo os consumidores menos exigentes. Esta abordagem rompe com a forma antiga de negócios.

Tidd *et al.* (2008) observam que, no caso das inovações tecnológicas nem sempre são esperados produtos radicalmente inovadores, mas sim mudanças incrementais, em pequena escala, nas tecnologias até então utilizadas. Nadler e Tushman (1997) complementam, ao afirmar que as mudanças gradativas introduzidas em itens pré-existentes, sejam produtos ou serviços, possibilitam a oferta de características adicionais, novas versões ou customização de produtos antes padronizados.

Dosi (2006), argumenta que a inovação está estreitamente ligada ao avanço das soluções tecnológicas. Estas inovações podem estar ligadas a produtos, aos processos, a outras formas organizacionais e também às oportunidades de mercados. Desta forma, a inovação consiste em novos desenvolvimentos tecnológicos, com novas combinações, com tecnologias já existentes, ou utilizando-se de outros tipos de conhecimentos adquiridos pela empresa. Contudo, do ponto de vista da operacionalização, essas inovações deveriam ser baseadas em modelo na sustentabilidade que abordassem os sistemas ecológicos, sociais e econômicos, consistindo no que se define como *triple bottom line* (Elkington, 2012).

Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade

O conceito de desenvolvimento sustentável teve sua origem no Relatório Nosso Futuro Comum - CMED (1991), elaborado pela Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento. Esse conceito tem sua base no atendimento das necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras de modo a atenderem as suas próprias necessidades. De acordo com o documento, o desenvolvimento industrial e da sociedade está contribuindo para os recursos naturais ficarem cada vez mais raros, e também para o aumento da poluição. Mas, acreditava-se ainda na possibilidade de um mundo em que houvesse a conciliação entre o progresso e as questões ambientais, e que isso fosse essencial para diminuir a pobreza que se encontra no mundo. A questão de atender as necessidades humanas, segundo o mesmo relatório é o que motiva o desenvolvimento. Nos países em desenvolvimento muitas dessas necessidades não são atendidas. Crises ecológicas e de outros tipos sempre poderão ocorrer em um mundo em que a injustiça e a pobreza são peculiares. Outros fatores abordados na discussão referem-se à qualidade

do crescimento econômico e os recursos naturais de fontes esgotáveis, como água e energia, utilizadas para a elaboração de produtos. Muitas empresas não se preocupam em repor o que extraem da natureza, passando então a imagem que estão preocupadas com o lucro final e não com a preservação do meio ambiente.

Na perspectiva empresarial o desenvolvimento sustentável Segundo Zdanyte e Neverauskas (2014) esse desenvolvimento sustentável, pode ser sustentado por um período de tempo ilimitado. Contudo, de acordo com Elkington (2012) os executivos em todo mundo estão tornando o desenvolvimento sustentável uma questão estratégica de competitividade. Shrivastava (1995) argumenta que os problemas ambientais gerados por parte das atividades econômicas ocorrem dentro das corporações. O autor ainda sugere que é preciso compreender melhor o papel que as empresas podem desempenhar ao lidar com os problemas ecológicos, pois, as organizações, além de serem os principais impulsores do desenvolvimento econômico, possuem recursos financeiros, conhecimento tecnológico e capacidade institucional para colocar soluções ecológicas em prática.

Para Shrivastava (1995) isso pode reduzir seus custos por meio de eficiências ecológicas, capturar mercados emergentes "verdes", ganhar uma vantagem inédita em seus setores, garantir rentabilidade em longo prazo, estabelecer melhores relações com a comunidade e melhorar sua imagem. Gladwin (1992) explica que, para minimizar os impactos ecológicos negativos, as corporações devem sofrer processos de reformação, remodelação e reestruturação, caso as metas de sustentabilidade tenham que ser atingidas. Zdanyte e Neverauskas (2014) argumentam que é necessário o desenvolvimento de uma abordagem integrada para o desenvolvimento sustentável na gestão das empresas, focalizando a realização da sustentabilidade em seus planos de metas estratégicas.

No desenvolvimento sustentável na agricultura de acordo com Assad e Almeida (2004), as práticas de cultivo de solo, que visavam à produção de alimentos para uma determinada comunidade, datam de milhares de anos atrás. Tais práticas sofreram mudanças no decorrer dos anos, muito influenciadas pelo desenvolvimento tecnológico mundial que remonta principalmente da década de 50. Segundo Conway e Barbier (1990) a agricultura passou a se organizar de forma intensiva em produção e tecnologia. Houve gradativas preocupações com a necessidade de alimentar uma população mundial crescente e com a melhoria da qualidade de vida da população mundial, principalmente daqueles com pouco acesso às necessidades básicas. Foi necessária, portanto, uma revolução nos meios de produção que pudesse aumentar a capacidade produtiva de alimentos per capita, a chamada Revolução Verde (Conway & Barbier, 1990). A agricultura sustentável, como uma reestruturação da agricultura, tornou-se necessária, a partir do momento em que foram percebidos os impactos ambientais e sociais que a

agricultura moderna, herdada da Revolução Verde, estava causando (Veiga, Abramovay & Ehlers, 2012). Essa agricultura com aspectos sustentáveis ganhou o nome de agricultura alternativa, por ser uma saída em direção à sustentabilidade dos processos produtivos e da obtenção dos insumos do meio ambiente na prática agrária (Veiga, 1994).

O termo sustentabilidade se traduz no equilíbrio das questões ambientais, econômicas e sociais conhecidas como *triple bottom line* (Elkington, 2012). O ponto central da sustentabilidade é que as empresas combinem essas três dimensões entre si em seu modelo de gestão. Nesse modelo de gestão, de acordo com Gaziulusoy (2010), na sua operacionalização deve haver uma forte interligação entre as dimensões ambiental, econômica e social e, sobretudo, a suas interdependências entre esses sistemas (Savitz & Weber, 2007). Gaziulusoy (2010) afirma ainda, que a sustentabilidade não pode ser avaliada, antes da ação ser realizada, ou seja, antes do acontecimento do evento real.

De acordo com Epstein (2008), a sustentabilidade para as empresas inclui questões de responsabilidade social corporativa e cidadania, juntamente com gestão aperfeiçoada dos impactos sociais e ambientais e a maior participação das partes interessadas. Assim, para verificar se uma empresa é sustentável, no âmbito do pilar ambiental, é preciso compreender o complexo conceito de capital natural, que inclui recursos como água, a atmosfera a biodiversidade, etc., e analisar como as atividades das operações da organização os afetam. Os referidos recursos são, em geral, classificados como renováveis e não renováveis. A dimensão ambiental proveniente dos impactos dos processos produtivos e de operação de uma empresa na consecução de seus produtos ou serviços. Em última análise, significa a redução dos efeitos negativos sugeridos por Claro, Claro e Amância (2005). Assim, no que se refere, à dimensão econômica, os autores argumentam que não só a economia formal, mas inclui a economia informal, resultando em produtos e serviços que possibilitam o aumento de renda monetária de indivíduos ou grupos de modo a melhorar o padrão de vida das pessoas.

A dimensão social pode-se considerar, segundo Claro, Claro e Amância (2005), a distribuição de horas de trabalho justa e um ambiente saudável e com segurança para o trabalhador. Elkington (2012) acrescenta que o impacto de uma organização sobre as pessoas envolve questões como a relação com a comunidade, iniciativas de treinamento e educação, suporte financeiro, donativos em forma de dinheiro, tempo e geração de empregos para grupos menos favorecidos. Para Gladwin, Kennelly e Krause (1995), a sustentabilidade socioeconômica envolve ainda a redução da pobreza, a estabilização da população, o empoderamento feminino, a criação de emprego, a observância dos direitos humanos e a redistribuição de oportunidades em grande escala. É nesse panorama que

Elkington (2012) argumenta que os executivos em todo mundo estão tornando o desenvolvimento sustentável uma questão estratégica de competitividade.

A geração de Relatórios de Sustentabilidade auxilia as empresas identificarem se estão no caminho certo para atingir um padrão altamente sustentável. Tais relatórios ajudam no estabelecimento de metas, medição de desempenho e no processo de mudança. A combinação da rentabilidade a longo prazo, da justiça social e do cuidado ambiental, são aspectos resultantes dos resultados obtidos nos Relatórios de Sustentabilidade, sendo este, um passo essencial para a gestão da mudança com enfoque em uma economia global sustentável (Irigaray & Respino, 2012).

Todas estas questões, devidamente ponderadas, atestam que uma empresa terá sucesso e conseguirá se manter no decorrer do tempo somente se tiver incorporado em sua forma de atuação estes três elementos. Recusar o desafio imposto pelos três pilares é correr o risco de extinção, não somente para as grandes corporações, mas para todos os envolvidos na cadeia produtiva (Elkington, 2012). Informando corretamente as ações, atitudes e posturas em busca da sustentabilidade, as empresas podem ser agentes da mudança local, regional e até planetária. É importante que as empresas promovam o diálogo com seus *stakeholders* de modo a buscar soluções para os problemas enfrentados por toda a sociedade. As ações sustentáveis de uma organização refletem, o claro poder e a importância de todos os atores sociais no desafio de tornar o desenvolvimento sustentável em realidade. Dessa forma, a sustentabilidade no contexto dos negócios existe para criar valor aos acionistas em longo prazo, por meio da consideração e gerenciamento dos riscos sociais, ambientais e econômicos.

Epstein (2008), apresenta ao conceito de empresa sustentável por meio de três atributos importantes: 1) maior precisão na definição do que é sustentabilidade; 2) integração aos processos decisórios de gestão e às tomadas de decisão de investimento operacional e de capital; 3) possibilidade de quantificação e rentabilização. De acordo com o modelo de Epstein (2008) para a implementação eficaz da sustentabilidade em âmbito empresarial, é preciso que: i) a sustentabilidade seja um componente integral da estratégia corporativa; ii) a liderança esteja comprometida com a sustentabilidade; iii) as estratégias de sustentabilidade sejam apoiadas com controle gerencial, cálculo de desempenho e sistemas de premiação, se apropriado; iv) as estratégias de sustentabilidade sejam apoiadas pela missão, cultura e pessoal, se apropriado; v) os gerentes precisam integrar a sustentabilidade em todas as decisões estratégicas e operacionais e, vi) a gestão de desempenho de sustentabilidade deve ser encarada não somente como uma maneira de evitar riscos e cumprimento às normas, mas também como uma oportunidade de inovação e vantagem competitiva.

Em geral, quando se trata de melhorias no processo e adoção de tecnologias inovadoras é na área de operação das empresas que revelam maior presença. Isso pode ser identificado em empresas independentemente de seu porte. Mbizi *et al.* (2013) entendem que a função de operação de uma Pequena e Média Empresa – PME consiste em reunir prioridades competitivas como baixos custos de produção, entregas rápidas e produtos e serviços com alta qualidade, adaptando os seus sistemas de produção, tornando-as flexíveis, reduzindo seus custos e preços competitivos buscando maior participação no mercado. Nesse sentido, a inovação ocupa um papel relevante na melhoria da lealdade e do valor para o cliente ao longo prazo.

Inovação e sustentabilidade

A revisão da literatura demonstra que ainda não existe um consenso na definição do conceito de inovação sustentável. Para Kemp, Arundel e Smith (2001) o termo ainda não foi suficientemente definido e isso se deve ao fato de seus dois componentes, inovação e sustentabilidade, ainda serem objetos de discussões muito amplas. Para os autores, a inovação ambiental consiste em novos ou modificados processos, técnicas, sistemas e produtos para evitar ou reduzir danos ambientais. Tello e Yoon (2008), no entanto, afirmam que a expressão inovação sustentável pode ser definida como o desenvolvimento de novos produtos, processos, serviços e tecnologias que contribuam para o desenvolvimento e o bem-estar dos seres humanos e das instituições, respeitando os recursos naturais e sua capacidade regenerativa. Todas as empresas que desenvolvem habilidades inovadoras podem tornar-se empresas de inovações orientadas para a sustentabilidade. Entretanto, pela inovação sustentável requerer a integração dos pensamentos social e ambiental ao pensamento econômico, irá apresentar desafios à empresa nos campos de integração, reconfiguração das capacidades, relacionamentos com os *stackholders*, administração do conhecimento, liderança e cultura.

De acordo com Maxwell (2009) o grau de inovação tende a crescer rapidamente conforme o crescimento exponencial do conhecimento e da proliferação dos gastos em ciência e tecnologia. O autor identifica, ainda, que o movimento crescente e contínuo da inovação possa estar direcionando-se de forma rápida em direção à sexta onda de inovação proposta na teoria de inovação de Shumpeter (1982), que, por sua vez, explica que a sexta onda inovadora refere-se a inovações em energias reutilizáveis e limpas, biotecnologia e nanotecnologia. Essa acelerada inovação, entretanto, criará um ambiente o qual apenas empresas ágeis poderão alcançar a sustentabilidade em uma economia extremamente globalizada e competitiva. A inovação, como a sexta onda inovadora de Shumpeter (1982), trará diversos avanços em energias renováveis provenientes das

forças solar, geotérmica e do vento, na área de nanotecnologia com a utilização de baterias com rápidas taxas de carregamento e na área de biotecnologia com a produção de biocombustíveis.

Tello e Yoon (2008) identificam várias forças que conduzem as empresas para a inovação sustentável, incluindo: 1) regulação governamental; 2) ativismo social; 3) avanço tecnológico; 4) demanda dos clientes por produtos ecologicamente corretos; 5) parcerias na cadeia de suprimentos; e 6) transição da missão e orientação dos negócios e para responsabilidade social corporativa. Cada uma destas forças que impulsionam as empresas para a inovação sustentável é baseada em uma visão divergente da relação entre o crescimento econômico e o meio ambiente. São elas: 1) a visão de *trade-off* sobre o crescimento econômico e ambiente; 2) o ponto de vista de sinergia do crescimento econômico e do meio ambiente; e 3) o ponto de vista da responsabilidade social da responsabilidade social corporativa. A visão *trade-off* sobre a relação entre o crescimento e o meio-ambiente é baseada na noção de que o crescimento econômico é uma condição necessária, mas não suficiente, para a melhoria do ambiente global para o benefício da raça humana (Tello & Yoon, 2008). De acordo com esta visão, o equilíbrio entre estes dois fenômenos, o crescimento econômico e a preservação ambiental, seriam incompatíveis, uma vez que o aumento da produção e consumo amplia a demanda por recursos naturais e os subprodutos da poluição.

Diferentemente da visão que argumenta que a regulamentação e a proteção ambiental podem retardar o crescimento econômico, a visão de sinergia sugere que os investimentos para o desenvolvimento de uma indústria sustentável estimulam indústrias alternativas que promovem o crescimento econômico. Sob este ponto de vista, a tecnologia oferece oportunidades de crescimento, pois adota o uso mais eficiente dos recursos naturais e atenua ou elimina vários tipos de poluição, fornecendo oportunidades de crescimento (Costanza *et al.*, 2000).

Esta visão sinérgica do crescimento econômico *versus* proteção do meio-ambiente impulsiona a inovação sustentável por intermédio da criação de indústrias de tecnologias amigáveis e da demanda por produtos sustentáveis. A terceira visão emergente sobre a relação do crescimento econômico e o meio-ambiente, de acordo com Tello e Yoon (2008), é a de Responsabilidade Social Corporativa que pressupõe um entendimento mais amplo das empresas como instituições sociais, que, por tanto, devem considerar os interesses de todos os grupos que são impactados por suas ações.

Procedimentos Metodológicos

Este estudo foi realizado no Grupo FAVA, fundada em 1970, começando apenas com a climatização e distribuição de bananas. O Grupo Fava é uma empresa média

brasileira, familiar, com sua sede instalada no Município de Jundiá – SP. O Grupo conta, ainda, com uma unidade produtiva no Vale do Ribeira no Município de Miracatu - SP. Essa unidade está destinada plantação de bananas com 100 hectares (Grupo Fava, 2017).

Neste estudo foi utilizado o tipo exploratório de pesquisa que se apóia nas ideias que surgem a partir dos dados coletados (Stebbins, 2001). Já o método adotado foi qualitativo, que segundo Creswell (1998) este método justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender um fenômeno social. E para tanto, foi utilizada a estratégia do estudo de caso de acordo com Yin (2007).

Para o emprego do estudo de caso, destaca-se a definição da unidade de análise, pois esta definição determina os limites da coleta e análises dos dados. Dessa forma, para o desenvolvimento desta pesquisa, foi realizado um recorte como unidades de análises, as ações de inovação e sustentabilidade.

O estudo de caso pode ser caracterizado como descritivo, interpretativo e avaliativo. Esta pesquisa foi realizada sob estes três pontos de vista. O descritivo, segundo Godoy (2006), está associado a um relato detalhado do fenômeno social. O interpretativo, além de apresentar uma descrição detalhada do fenômeno estudado, procura também encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou contradizer a suposições teóricas. Já o estudo de caso avaliativo apresenta o julgamento dos resultados e a efetividade de um programa (Godoy, 2006).

Para a coleta de dados, foram utilizadas as seguintes técnicas e instrumentos: entrevistas com roteiros semiestruturados, desenvolvido a partir da revisão da literatura, além do acompanhamento das rotinas de trabalho e da análise documental (Creswell, 1998, Bryman, 2004, Hair, 2006).

As entrevistas foram gravadas e transcritas. No que se refere o sujeito de pesquisa (entrevistados) considerados por Yin (2007) informantes-chaves, foram: Grupo FAVA – Diretor geral, oito gerentes e três operacionais. Além de três entrevistados envolvidos no comércio da região (Miracatu-SP) bem como um engenheiro agrônomo prestador de serviços, totalizando 16 pessoas. Esses dados foram levantados nos Municípios de Jundiá e Miracatu ambos no Estado de São Paulo, de acordo com a Tabela 1.

Caracterização dos entrevistados			
Entrevistados	Idade	Cargo	Cidade
Empregados – Operacional			
Entrevistado 1	24 anos	Braçal Rural	Miracatu - SP
Entrevistado 2	35 anos	Embalador	Miracatu - SP
Entrevistado 3	-	Braçal Rural	Miracatu - SP
Gerências			
Entrevistado 4	24 anos	Administrativo	Jundiaí - SP
Entrevistado 5	-	Social	Jundiaí - SP
Entrevistado 6	28 anos	Jurídico	Jundiaí - SP
Entrevistado 7	-	Distribuição	Jundiaí - SP
Entrevistado 8	-	Fazenda	Miracatu - SP
Entrevistado 9	48 anos	<i>Packing house</i>	Miracatu - SP
Entrevistado 10		Adm. Fazenda	Miracatu - SP
Entrevistado 11	-	Financeiro	Jundiaí - SP
Proprietário			
Entrevistado 12	57 anos	(Diretor Geral) Proprietário	Jundiaí/Miracatu - SP
Prestador de serviços			
Entrevistado 13	-	Engenheiro agrônomo	Miracatu - SP
Comunidade Externa			
Entrevistado 14	38 anos	Proprietário casa do agricultor	Miracatu - SP
Entrevistado 15	-	Proprietário fábrica de doce	Miracatu - SP
Entrevistado 16	50 anos	Proprietário loja de móveis	Miracatu - SP

Tabela 1 – Caracterização dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

Interpretação e análise dos dados

Para a interpretação e análise dos dados foi utilizada a abordagem de Flores (1994), denominada “procedimentos interpretativos”. Assim sendo, por meio das entrevistas geraram-se categorias e metacategorias, conectadas entre si, de acordo com sua afinidade temática.

A cada agrupamento de categorias similares foram definidas as metacategorias como se segue: inovação, sustentabilidade: desenvolvimento econômico; sustentabilidade: meio-ambiente, sustentabilidade: bem-estar; educação/treinamento, *compliance*. Assim, foi realizada a estruturação do sistema de categorias e metacategorias descrevendo as conexões entre existente si, conforme apresentada na Figura 2.

Com base na Figura 2, serão apresentadas detalhadamente as interpretações análises dos dados coletados das entrevistas utilizando o referencial teórico deste estudo.

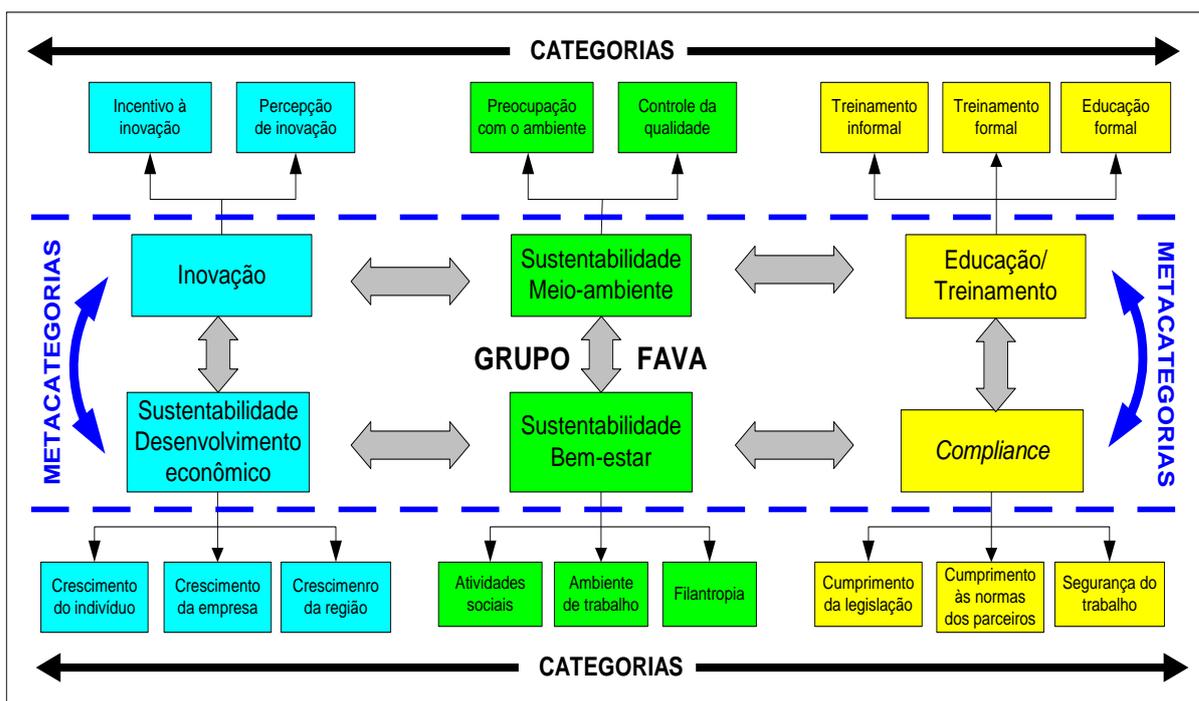


Figura 2 – Sistema de categorias e metacategorias da pesquisa
 Fonte: Elaborado pelos autores

Inovação: Refere-se às inovações desenvolvidas pela empresa para obter uma melhoria em seu processo. As categorias definidas para esta metacategoria foram: incentivo à inovação e percepção de inovação. Nadler e Tushman (1997) afirmam que a inovação remete à renovação, à introdução de novidades ou a conceitos em uma unidade de negócio. A partir das entrevistas, notou-se que a empresa buscou introduzir novidades que sejam inéditas no setor.

Entrevistado 6 – “Bom, começando pelo, pelo sistema de cabo, de cabeamento né, do cabo aéreo, que a gente tem aquele trenzinho que puxa o cabo; nos outros lugares, nas outras fazendas são animais [...]”. “Aqui tem as câmaras que são novas que vai ser também um avanço que ninguém tem e a câmara de ar pressurizado, de atmosfera controlada que controla pelo computador”.

Observou-se que o Grupo Fava detém algumas patentes de criação e procura desenvolver novas para oferecer seus produtos com qualidade.

Entrevistado 10 – “Tem a patente dos expositores de banana. [...] Ele trata da melhor forma a fruta final, que é a mais sensível, né. Qualquer coisinha vai machucar.” O Entrevistado 6 argumentou – “Tem, tem patente do display e do gancho que é / foi patente de inovação né. Então o meu pai inventou agora uma caixa que ela vai ondulada por dentro que é prá quando embalar a banana não danificar. ”.

Para Quinn (1999) o processo de inovação envolve o conceito de pioneirismo, desde a invenção de um novo conceito ou produto até a sua colocação efetiva no mercado. Notou-se nas entrevistas que a empresa é diferente dos seus concorrentes por conta de sua inovação e que é pioneira na rastreabilidade da banana no Brasil.

Entrevistados 8 – *"Aqui é diferente, aqui é totalmente diferente. O Fava é muito inovador. Ele gosta de tecnologia."*. Entrevistado 1 – *"Eu acho que aqui é diferente porque o lugar já é inovador. Atrai muita gente..."*. E o Entrevistado 10 – *"[...] nós somos pioneiros no Brasil em rastreabilidade de banana."*

A adoção de inovações não se limita apenas a mecanismos que ajudam a obter ganhos em produtividade e tempo, mas também a empresa procurou as que proporcionassem redução de custos e principalmente a diminuição dos impactos ambientais.

Entrevistado 13 – *"Se você for ver as câmaras de climatização, ele aproveita até o calor dos motores para, é... . Na economia de energia [...]"*, e o Entrevistado 6 – *"[...] lá na fazenda tem o processo de, moer o engaço que é o cabo que sobra né, do cacho e daí aquilo a gente joga na na plantação que serve como adubo. A água que fica no tanque, a gente decanta ela e limpa o que foi sujo e depois reaproveita a mesma água. Isso são processos que eu acho que as outras empresas ainda não têm, talvez até pensem, mas ainda não tem aplicado "*.

Para Elkington (2012) do ponto de vista da operacionalização, as inovações deveriam ser baseadas no modelo da sustentabilidade que abordassem os sistemas ecológicos, sociais e econômicos, consistindo no que se define como *triple bottom line*.

Sustentabilidade: Desenvolvimento Econômico - Tem como categorias: crescimento do indivíduo, crescimento da empresa e crescimento da região. Aqui se buscou apontar os crescimentos obtidos por meio das ações praticadas pela empresa. Sobre a dimensão econômica Claro, Claro e Amâncio (2005) argumenta que não só a economia formal, mas inclui a economia informal, resultando em produtos e serviços que possibilitam o aumento de renda monetária de indivíduos ou grupos de modo a melhorar o padrão de vida das pessoas. Observou-se nas entrevistas que os empregados gradativamente foram conquistando seus bens materiais.

Entrevistado 1 – *"[...] eu até consegui tirar um carro já. Assim, mais futuramente, compro um terreno e construo minha casinha [...]"*, o Entrevistado 3 – *"Melhora, ahã. O salário melhora. A renda é boa. Bom, na minha vida mudou é que eu pude compra coisa pra mim. Tipo um terreno coisa que nunca conseguia aqui consegui e dai por diante. "*, e o

Entrevistado 4 – *"Sim, eu percebo isso porque assim a maioria já tem veículo, né. Principalmente pelo horário que eles entram. Eles conseguem adquirir isso. A gente vê que eles começam a melhorar de vida sim[...]".*

Notou-se também um crescimento da empresa ao longo dos anos, obtendo novas terras, expansão de câmaras.

Entrevistado 9 – *"No início era só outra fazenda e aí foi comprando área ao redor, comprou essa fazenda e aí foi aumentando a produção. Hoje a gente está, acho que em quase duzentos mil pés de banana, e agora está plantando, está plantando mais sessenta mil pés!",* e o Entrevistado 11 – *"Nós estamos crescendo. Vamos ter mais 18 câmaras. Com estas 18 câmaras, eu vou vender mais fruta, vou ter mais mercados para atender, vou ter que por mais caminhão na rua. Mais caminhão na rua é mais funcionários [...]"*, e o Entrevistado 14 complementou – *"Eles tiveram um crescimento muito bom e, assim, como posso te dizer... Dessas empresas que eu atendo, grande, hoje, que tem o nível dele, devo ter uns sete, oito clientes desse nível. Hoje, eles são o que, como posso te dizer, um dos clientes meu, assim, mais sólido."*

A região onde a empresa está localizada também obteve benefício com a instalação da empresa.

Entrevistado 12 – *"[...] aquela vila estava praticamente parada [...] o comércio em si. E quando começamos a trabalhar, adquirir a fazenda começamos a pegar os funcionários de lá da vila, de lá perto e esses funcionários lá estão comprando na vila então ativou muito o comércio. "*, e também o Entrevistado 15 – *"Ah, a região aqui deve muito ao Fava sabe? Aqui é muito carente, aqui além de carente o nativo daqui o povo daqui ele tem certas dificuldades tanto de aprendizado como como social[...]".*

Sustentabilidade: Meio-ambiente - Buscou identificar as ações realizadas pela empresa sobre as questões ambientais. As categorias são: Preocupação com o ambiente e Controle de qualidade. Para Epstein e Roy (2003) a empresa empenha-se em proteger e recuperar o meio ambiente e promover o desenvolvimento sustentável em produtos, processos, serviços e outras atividades. Verificou-se que a empresa tem uma preocupação com a preservação do meio ambiente, realizando ações como a coleta correta dos materiais.

Entrevistado 5 – *"Nossa, nem me fale isso daí é primordial. Então, o manuseio das embalagens tem um quatinho especial pra guardar e depois vem o pessoal recolher. É, lá dentro, no packing a [...] fica muito*

em cima com os descartáveis, copinho fica dum lado, vocês viram lá.... os lixos são todos separados. Então é essa preocupação com a ecologia é fato né, é muito, hoje em dia qualquer lugar tem essa preocupação. ”.

Observou-se também que os gerentes da empresa buscam passar aos seus empregados à importância que têm estas ações de preservação e estas são feitas por meio de diálogos abertos.

Entrevistado 9 – *“Porque eu converso assim... Sempre tem um que leva a garrafinha de refrigerante, leva pacote de bolacha... E aí eu tinha problema que ele comia e jogava. Aí que que eu fiz, falei pra ele “não...”, né, explicando que não pode, né? E aí, a natureza cê sabe[...]”, e Entrevistado 2 – “É eles falam sempre pra manter a fazenda limpinha né..”.*

Para Claro, Claro e Amâncio (2005) no âmbito do pilar ambiental, é preciso compreender o complexo conceito de capital natural, que inclui recursos como a água, a atmosfera, a biodiversidade, etc., e analisar como as atividades das operações da organização os afetam.

Sustentabilidade: Bem-estar – Buscou-se identificar as ações referentes à participação da empresa na comunidade e bem-estar dos envolvidos. Suas categorias foram definidas como: atividades sociais, ambiente de trabalho e filantropia. Para Epstein (2008), a sustentabilidade para as empresas inclui questões de responsabilidade social corporativa e cidadania, juntamente com gestão aperfeiçoada dos impactos sociais e ambientais e a maior participação das partes interessadas. Identificou-se que a empresa proporciona aos seus empregados eventos comemorativos em datas festivas.

Entrevistados 2 - *“Dão, sempre dão festa aqui. Final de ano, natal, no meio do ano eles dão uma churrascada. É pra todo mundo. Aí chama todo mundo que trabaia na fazenda e eles pega e da comes e bebes e faz numa boa. É a família vem tudo né.”* Entrevistado 3 – *“Bom, aqui a gente faz festa junina, tem final de ano, tem festa de fogueira, é...aniversário sempre a gente faz aqui dos patrão, dos encarregados, sempre a gente faz festa aqui e tudo em grupo, ai nós reúne os grupos e faz as festas, os patrão ajuda.”.*

Com as entrevistas foi possível perceber também que os empregados são tratados como amigos e que eles se sentem bem em trabalhar em um ambiente assim.

Entrevistado 4 – *“As vezes eles chegam e expõe algum problema, a gente senta e conversa. A gente ainda tem muito disso aqui entendeu. Essa é a forma que a gente tem para ajudar o funcionário, a gente tem bastante*

diálogo. Eles se sentem mais humanizado, do que ser apenas um número na empresa. Então a gente percebe isso conversando[...]" e o Entrevistado 1 – "A gente trabalha feliz, brincando assim... brincadeiras com limite, né [...]. É divertido! É gostoso trabalhar aqui. "

Percebeu-se também ações filantrópicas e voluntárias realizando doações para asilos, creches, além de algumas vezes ajudando os seus empregados realizando uma cobertura financeira.

Entrevistado 11 – "Quando o funcionário precisa de alguma cobertura financeira, a gente faz um empréstimo para ele[...]", o Entrevistado 12 – "Nós fazemos muita doação de frutas né, a gente faz muita doação porque tem, a gente tem aqui asilos, asilos dos velhos, tem as creches de crianças, nós temos também o convento aqui das freiras que nós ajudamos e tudo a gente faz doação pra comunidade[...]" e o Entrevistado 7 – "Com certeza, isso com certeza, a gente doa muita banana principalmente, né? Tem entidades de crianças, tem o pessoal do asilo[...]"

Educação/Treinamento: Está relacionada aos treinamentos e cursos que a empresa disponibiliza aos seus empregados de forma a capacitá-los. A partir das entrevistas realizadas pôde-se verificar que a empresa oferece aos empregados cursos e palestras.

Entrevistado 3 – "Tem, tem. Sempre tem palestra aqui. Tem cumê, como você chega, conversar com pessoa, não tipo, fala muitas coisas que num deve né. A gente tem que chega e conversá com a pessoa educadamente né e... como você chega a cumprimenta uma pessoa, a gente sempre tem aula disso também".

Dentre os cursos que são disponibilizados aos empregados, existem alguns que são específicos para determinadas atividades e sob controle do sindicato.

Entrevistado 9 – "[...] é assim... Se o cara vai trabalhar com produto tóxico, né [...]o (gerente da fazenda) monta um grupo, aí tem as pessoas daqui que dão cursos, e aí eles passam pelo curso para trabalhar, para poder saber os riscos, né?". E o Entrevistado 8 – "A gente, por exemplo, tem o sindicato aqui, que a gente manda fazer curso, todos têm certificado aqui. Vai mexer com agrotóxico? Primeiro vai fazer o curso. Se não, não pode."

Com as respostas dos entrevistados, foi possível notar que existe o investimento em educação, uma vez que eles são aplicados com frequência durante o ano.

Entrevistado 11 – *“É muito difícil de mensurar o valor investido nisso. Porque isto é constante, segurança, treinamento, a rotatividade hoje em dia é alta, né? Pelos problemas do mercado, falta de mão de obra... Então, isso está sempre requerendo um investimento.”*, e Entrevistado 10 – *“Sim, sempre tem palestra. A gente procura trabalhar o ano inteiro com um número grande de palestras, tanto de segurança, como social. Tem bastante coisa. A gente tenta acrescentar pra eles.”*

Os cursos são ministrados normalmente por alguma empresa contratada ou até mesmo por algum dos gerentes dependendo do assunto.

Entrevistado 12 – *“Nós chamamos muitas empresas de cursos, reunimos os funcionários e damos palestras, damos curso para eles lá na fazenda.”*, e o Entrevistado 13 – *“[...] eu sou engenheiro agrônomo e dou assistência pra eles aqui, então qualquer dúvida [...] no manejo de alguma praga, alguma coisa, a gente está passando pra ele”*.

Para Elkington (2012) o impacto de uma organização sobre as pessoas envolve questões como a relação com a comunidade, iniciativas de treinamento e educação suporte financeiro, entre outros.

Compliance: É formada pelas categorias: cumprimento da legislação, cumprimento às normas dos parceiros e segurança do trabalho. Nesta metacategoria buscou-se identificar se a empresa atende as exigências das leis e normas estabelecidas. Para Claro, Claro e Amâncio (2005) a dimensão social pode considerar a distribuição de horas de trabalho justas e um ambiente saudável e com segurança para o trabalhador. Pôde-se notar pelas entrevistas que a empresa apresenta um diferencial frente aos seus concorrentes do setor, uma vez que os empregados são contratados com carteira assinada.

Entrevistado 2 – *“A carteira é assinada, tudo certinho. É pa não dá problema, né. É a única empresa meio é essa aqui. Dá, dá segurança[...]”*, e o Entrevistado 16 – *“A parte do princípio lá todos são legalizados, né. Possuem carteira assinada, os benefícios são recolhidos, tá. O trabalho deles atinge o teto salarial. Então isso daí dá estabilidade ao funcionário tá? Dá um maior ganho e em contrapartida tem condições de tá trabalhando com esse rendimento.”*

Uma vez que os empregados são contratados pelo regime CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), eles têm todos os seus direitos do trabalhador protegidos pela lei, como seguro-desemprego, direito a férias, entre outros.

Entrevistado 5 – *"Eles têm; se eles são dispensados eles têm o seguro desemprego, eles recebem tudo direito, dentro do que eles tão trabalhando das horas de trabalho. É a gente procura, ta procurando fazer tudo conforme manda a lei, não tem nada fora do risco de lei [...]. Ninguém trabalha no FAVA sem tá registrado[...]".*

Notou-se também que os empregados são equipados com os EPI's (Equipamento de Proteção Individual) em todas as atividades exercidas e sem restrições a tempo de troca.

Entrevistado 10 – *"Então, o uso de EPI é obrigatório, em qualquer parte da fazenda. A gente fornece à vontade, não tem, assim, estragou, não tem um limite de tempo, não. Estragou, ele traz o que tá estragado e eu já entrego um novo. Máscara, eu controlo toda a entrega, ele tem que assinar. A gente procura comprar com o CA, que tá registrado, tudo certinho[...]".*, e o Entrevistado 9 – *"Todos usam o EPI, né, EPI é a roupa que é pra ser usada. E assim a gente procura sempre comprar elas todas com certificado que realmente tá adequado, tá protegendo[...]".*

Observou-se também que a Fava não procura manter-se apenas dentro das exigências referente aos direitos empregatícios, mas também atendendo as normas de preservação e reflorestamento.

Entrevistado 11 – *"[...] nós temos uma área de reflorestamento muito grande, registrada inclusive, porque também e obrigado por lei[...], nós estamos numa APP (Áreas de Preservação Permanente), só que a gente não produz, não polui. Nós temos autorização das CETESB (Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental) para estar aqui[...]".*

Discussão dos resultados

O objetivo deste estudo foi identificar e caracterizar as ações inovadoras e sustentáveis que ocorrem em uma empresa paulista do segmento de frutas. A discussão a seguir relaciona-se aos resultados encontrados permitiram considerações sobre essas duas ações, conforme se destacam nos próximos parágrafos.

Ações inovadoras: A inovação de acordo com Galbraith (1997) é a evolução e uso de uma simples e nova ideia para a criação de novos produtos, serviços ou mesmo processos produtivos. Seguindo este raciocínio é possível comparar esta definição com as ações do Grupo Fava em relação às inovações como comprovado pelas entrevistas e documentos, onde se iniciam com o desenvolvimento dos cabos aéreos implantados em uma determinada extensão da fazenda com a finalidade de facilitar a locomoção dos cachos de banana colhidos e manter a sua qualidade protegendo de atrito no transporte

e também evitar o uso de animais. Outra inovação que foi possível constatar foi à utilização de câmaras de atmosfera controlada localizada na cidade de Jundiá, local onde as bananas são submetidas à segunda etapa que é o processo de maturação da fruta, permitindo assim que a fruta amadureça em um determinado tempo conforme a solicitação dos clientes. O desenvolvimento de patentes também é significativo para a inovação, fica evidente por meio das entrevistas a criação dos *displays* – ganchos - para exposição das frutas nos supermercados bem como o desenvolvimento das caixas específicas para o carregamento das bananas no transporte. O Grupo Fava apresenta também como pioneiro neste setor a rastreabilidade da fruta, permitindo o cliente localizar o processo da fruta adquirida desde a sua plantação até a entrega.

Inovações sustentáveis: Tello e Yoon (2008) afirmam que a expressão inovação sustentável pode ser definida como o desenvolvimento de novos produtos, processos, serviços e tecnologias que contribuam para o desenvolvimento e o bem-estar dos seres humanos e das instituições, respeitando os recursos naturais e sua capacidade regenerativa. Comparando as informações das entrevistas e dos documentos foi possível verificar as ações realizadas para preservação do meio ambiente utilizando processos inovadores da empresa como o processo de moer o engaço da fruta que normalmente são descartadas por não terem mais utilidade, porém o desenvolvimento deste mecanismo de trituração permite que este engaço seja moído e assim lançado na terra como um adubo orgânico para fortalecer a terra permitindo assim que as novas plantações tenham os minerais necessários para crescerem. As inovações sustentáveis do Grupo Fava se revelam com a preocupação com a água que eles utilizam para a lavagem das bananas, desenvolvendo assim um reservatório de água onde a própria empresa realiza o processo de tratamento de limpeza para assim devolver ao meio ambiente no mesmo estado em que ela foi retirada, isto é, limpa. Outra ação é o processo de conscientização junto aos funcionários para realizarem a coleta seletiva dos materiais usados na empresa, como embalagens de produtos, dos sacos plásticos e jornais usados para proteção das bananas e dos materiais de escritório. De acordo com a Comissão Europeia (2012) uma das práticas que a agricultura sustentável visa é o melhoramento da qualidade de vida em zonas de exploração: as práticas sustentáveis devem oferecer condições de vida com salários e empregos razoáveis à população residente em zonas de exploração.

Para oferecer uma condição de vida estável aos seus funcionários, a empresa atende a legislação trabalhista brasileira contratando-os no regime CLT, dando a eles o direito a carteira assinada, direitos a férias e seguro desemprego e encargos trabalhistas como estabelecidas por lei, isto é, havendo ou não colheita, os funcionários têm seu trabalho garantido. Uma vez que eles encontram uma estabilidade empregatícia, os

funcionários aumentam o seu poder de compra, quando relatam que começaram a adquirir seus imóveis, veículos, entre outros bens materiais, movendo assim a economia da região e impactando positivamente no comércio local. Sob a visão de qualidade de vida e cumprimento de obrigações legislativas, pôde-se observar por meio dos documentos, entrevistas que existe uma preocupação por parte da gerência em oferecer desenvolvimento educacional e também de proteção aos empregados, oferecendo cursos e palestras para todos os funcionários e também cursos específicos para determinadas atividades que exigem certificado para sua execução. Quanto à proteção, a Fava disponibiliza EPI's para todos os funcionários que estão na base produtiva da empresa tanto na fazenda em Miracatu quanto em Jundiaí, como luvas, proteção de ouvido, botas, máscaras, além de uniformes com as roupas disponibilizadas pela empresa. Dentre os nove princípios de desempenho de sustentabilidade, Epstein e Roy (2003) destacam que a empresa deve adotar uma relação mutuamente benéfica entre a corporação e a comunidade, de maneira sensível à sua cultura, contexto e necessidades. Foi possível observar que a empresa busca manter uma relação direta com a comunidade onde está inserida, realizando junto aos funcionários festas comemorativas em datas específicas, doações para eventos da igreja da região e também para creches e asilos, além de disponibilizar matéria prima para uma pequena fábrica de doces de banana localizada próxima da fazenda.

Considerações Finais

Gaziulusoy (2010) argumenta que a sustentabilidade não pode ser avaliada antes de a ação ser realizada, ou seja, antes do acontecimento do evento real. Nesse modelo de gestão de acordo com Gaziulusoy (2010) na sua operacionalização deve haver uma forte interligação entre as dimensões ambiental, econômica e social (Savitz & Weber, 2007). Deve-se destacar a proposta de Elkinton (2012) do *triple bottom line*, que segundo o autor, tem como ponto central da sustentabilidade aquele em que as empresas combinam essas três dimensões entre si em seu modelo de gestão. Por conta das análises realizadas e apresentadas nas discussões dos resultados, pôde-se considerar, portanto que o Grupo Fava, é uma empresa que de fato apresenta inovações em seus processos produtivos (Pennings, 1998) utilizando dispositivos tecnológicos (Atherton & Hannon, 1999), além da inovação por posição e por paradigma de acordo com Tidd *et al.* (2008), constatou-se ainda, as três dimensões que compõem a sustentabilidade.

No que tange ao dilema que envolve o gestor proposto por Elkinton (2012), não foi identificado essa condição, pois o seu fundador desenvolve e implementa práticas inovativas e sustentáveis desde do início das operações do Grupo. Entretanto, pôde-se

verificar que essas iniciativas ocorrem de maneira intuitiva, isto porque, do ponto de vista prático, envolveria a sobrevivência da empresa, a busca do diferencial competitivo e, sobretudo no que se refere aos aspectos do desperdício e do baixo valor agregado do produto. Como limitação desta pesquisa foi a não abordar as questões de desempenho financeiro da empresa, no que diz respeito a dimensão econômica. Para estudos futuros, propõe-se verificar as práticas sustentáveis das cooperativas presentes na região do Vale do Ribeira, uma vez que os resultados do presente estudo não podem ser generalizados dadas as características inerentes do método utilizado.

Agradecimentos

MackPesquisa - Fundo Mackenzie de Pesquisa.

Grupo Fava - Fundadores e Funcionários.

Leonardo Ribeiro da Silva

Referências

Abramovay, R. (2010). Desenvolvimento sustentável: qual é a estratégia para o Brasil? *Revista Novos Estudos*. São Paulo, n. 87, pp.97-113.

Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Overy, P., & Denyer, D. (2012). *Innovating for sustainability: a systematic review of the body of knowledge*. Network for Business Sustainability.

Assad, M. L. L., & Almeida, J. (2004). Agricultura e sustentabilidade contexto, desafios e cenários. *Revista Ciência & Ambiente*, n. 29, pp.15-30.

Atherton, A., & Hannon, P. (1999). *The innovation process in the small business: a analysis of its structure, dynamic and constituent parts*, ICSB Naples conference Proceedings.

Bae, H., & Smardon, R. S. (2011). Indicators of sustainable business practices. *InTech*. pp. 177- 206.

Baldwin, J., & Gellatly, G. (2003). *Innovation strategies and performance in small firms*. UK. Edward Elagar Publishing Limited, Cheltenham.

Bryman, A. (2004). *Social research methods*. 2. ed. London: Oxford University Press.

Burgelman, R. A., Christensen, C. M., & Wheelwright, S. C. (2004). *Strategic management of technology and innovation*. 4. ed. Boston: McGraw-Hill Irwin.

Christensen, C. M., & Raynor M. E. (2003). *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth*. Massachusetts – USA: HBS Publishing.

Christensen, C. M., Anthony, S. D., & Roth, E. A. (2007). *O futuro da inovação: usando as teorias da inovação para prever mudanças no mercado*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier.

Claro, P.B.O., Claro, D.P., & Amancio, R. (2005). Entendemos sustentabilidade em sua plenitude? Análise de fatores que influenciam a interpretação do conceito. *Anais ENANPAD*.

CMED - Comissão Mundial sobre Meio ambiente e Desenvolvimento. (1991). *Nosso Futuro Comum*. (1991). 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas.

Comissão Europeia. (2012). *Uma agricultura sustentável para o futuro a que aspiramos*. União Europeia.

Conway, G. R., & Barbier, E. B. (1990). *After the green revolution*.

Costanza, R., Daly, H., & Folke, C.; Hawken, P. (2000). Managing our environmental portfolio, *Bioscience*, v. 50 (2), fevereiro, pp. 149-155.

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

Dickson, K., & Hadjimanolis, A. (1998). Innovation and networking amongst small manufacturing firms in Cyprus. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, v. 4, 1, pp. 5-17.

Dierckx, M., & Stroeken, J. (1999). Information technology and innovation in small and medium enterprises. *Technological Forecasting and Social Change*, 60, 2, pp. 149-166.

Dosi, G. (2006). *Mudança técnica e transformação industrial: a teoria e uma aplicação à indústria dos semicondutores*. Campinas-SP: Ed. UNICAMP.

Ehlers, E. M. (1994). *O que se entende por agricultura sustentável?* São Paulo.

Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. In: *The triple bottom line: does it all add up*, Adrian Henriques e Julie Richardson (Eds.) EarthScan: Londres.

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

Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (2000). *Comportamento do consumidor*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC.

Epstein, M. J. (2008). *Making sustainability work: best practices in managing and measuring social and environmental impacts*, Greenleaf, Sheffield.

Epstein, M.J., & Roy, M-J. (2003). Improving sustainability performance: specifying, implementing and measuring key principles. *Journal of General Management*, v. 29, No. 1, pp.15-31.

Feldman, M., & Audretsch, D. (1999). Innovation in cities: science-based diversity, specialization and localized competition. *European Economic Review*, 43, 2, pp. 409-429.

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

Franklin, M. A., & Meirelles, D. S. e (2005). A figura do ator integrador no gerenciamento da inovação em rede de PMES: um estudo de caso 2006. *XXIV – Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Gramado - RS. Anais.*

Galbraith, J. R. (1997). Projetando a organização inovadora. *In: Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas.* São Paulo: Futura.

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

Gladwin, T. N. (1992). *Building the sustainable corporation: creating environmental sustainability competitive advantage.* Washington, DC: National Wildlife Federation.

Gladwin, T. N., Krause, T. S., & Kennelly, J. (1995). Beyond eco-efficiency: towards socially sustainable business. *Sustainable Development*, v. 3, pp. 35-43.

Godoy, A. S. (2006). Estudo de caso qualitativo. In: Silva, A. B. da; Godoi, C. K.; Bandeira-de-Mello, R. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.* São Paulo: Saraiva, pp. 115-146.

Grupo Fava. (2017). Disponível em < <http://www.frutasfava.com> > 28. 07.

Hair, J. F. (2006). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.* Porto Alegre-RS: Bookman.

Henriques, F. S. (2013). A Revolução verde e a biologia molecular. *Revista de Ciências Agrárias.*

Horbach, J. (2005). *Indicator systems for sustainable innovation.* Physica-Verlag Heidelberg, Nova Iorque.

Irigaray, H. A., & Respino, M. R. (2012). Estudo de um caso comparativo entre o modelo de sustentabilidade adotado pela ANTF e o modelo GRI. *Revista de Administração da UNIMEP.* v.10, n.3, Set./Dez.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.* 2. ed. Rio de Janeiro: Campus.

Kemp, R., Arundel, A., & Smith, K. (2001). *Survey indicators for environmental innovation (paper presented to conference "Towards Environmental Innovation systems" in Garmisch-Partenkirchen).*

Kiron, D., Kruschwitz, N., Reeves, M., & Goh, E. (2013). The benefits of sustainability-driven innovation. *MIT Sloan Management Review*, v.54. n.2.

Maxwell, E. I. (2009). *Managing sustainable innovation.* Nova York: Editora Springer.

Mbizi, R., Hove, L., Thondhlana, A., & Kakava, N. (2013). Innovation in SMEs: a review of its role to organisational performance and SMEs operations sustainability. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, v. 4, n.11, March.

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1997). *Implementing new designs: managing organizational change. Managing strategic innovation and change: a collection of Readings*. Oxford University Press, New York. pp. 595-606.

ONU no Brasil. *A ONU e o meio ambiente*. (2014). Disponível em <<http://www.onu.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-e-o-meio-ambiente/>>. Acesso em: 31 de maio.

Panizzolo, R. (1998). Managing Innovation in SMEs: A multiple case analysis of the adoption and implementation of product and process design technologies. *Small Business Economics*, 11, 1, pp. 25-42.

Paraschiv, D., Nemoianu, E., Langă C., & Szabó, T. (2012). Eco-Innovation, responsible leadership and organizational change for corporate sustainability. *Amfiteatru Economic*, v. XIV, N 32, Jun.

Pennings, J. M. (1998). Innovations as precursors of organizational performance. In: *Information technology and organizational transformation – innovation for the 21st century organization*. Edited by Robert d. Galliers e Walter R. J. Baets. Editora Wiley.

Quinn, J. B. (1999). Managing innovation: controlled chaos. May/June 1985. In: Fahey, Liam. *Competitors: outwitting, outmaneuvering and outperforming*. New York: Wiley.

Savitz, A.W., & Weber, K. (2007). *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier.

Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito e o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural.

Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. Bucknell University, *Academy of Management Review*, v. 20. n. 4. Pp. 936-960.

Souza, M. T. S. (1993). Rumo à prática empresarial sustentável. *Revista de Administração de Empresas*. Jul/Ago.

Stebbins, R. A. (2001). *Exploratory research in the social sciences*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Székely, F., & Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, v. 23, 6, pp. 628-647.

Tello, S., & Yoon, E. (2008). Examining drivers of sustainable innovation. *International Journal of Business Strategy*, v. 8, n. 3.

Tibbets, R. (1997). The role of small firms in developing and commercializing new scientific instrumentation: lessons from the US small business innovation research programme. Paper presented to the *International Conference Equipping Science for the 21st Century*, Amsterdam, Netherlands.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre - RS: Bookman.

Veiga, J. E. da, Abramovay, R., & Ehlers, E. M. (2012). *Em direção a uma agricultura mais sustentável*. São Paulo.

Veiga, J. E. da. (1994). Problemas da transição à agricultura sustentável. *Revista Estudos Econômicos*, v. 24, pp. 9-29.

Yin, R. K. (2007). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

Zdanyte, K., & Neverauskas, B. (2014). Ensuring of sustainable development for contemporary organizations development. Kaunas University of Technology, Lithuania. *Economics and Management*. 19, (1).