



Encontro Internacional sobre Gestão  
Empresarial e Meio Ambiente

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA EM EMPRESAS INOVADORAS**

**NATÁLIA ROHENKOHL DO CANTO**

Universidade Federal do Rio Grando do Sul  
nat.canto@hotmail.com

**ANDRÉIA CRISTINA DULLIUS**

Universidade Federal do Rio Grando do Sul  
andreiadullius@gmail.com

**RODRIGO MALDONADO RODRIGUES**

Universidade Federal do Rio Grando do Sul  
oitalianista@gmail.com

**PATRICIA DIAS**

Universidade Federal do Rio Grando do Sul  
patricia.pdias@gmail.com

**MARCIA DUTRA DE BARCELLOS**

marcia.barcellos@ufrgs.br

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA EM EMPRESAS INOVADORAS**

**RESUMO:** O atual cenário competitivo demanda que empresas não apenas inovem, mas que também atuem com responsabilidade social corporativa (RSC). Dada a necessidade de melhor compreender a relação entre a RSC e inovação, o presente artigo investiga a incorporação da RSC na estratégia de empresas brasileiras que se consideram inovadoras. Realizaram-se entrevistas com representantes de cinco empresas que afirmam ser inovadoras e incluir a RSC em sua pauta estratégica. Os resultados indicam a existência de um perfil inovador, não necessariamente ligado à fronteira do conhecimento, e diferenças setoriais na atividade de inovação. Quanto à RSC, percebe-se um enfoque em ações ambientais, sendo que as práticas sociais mais comuns referem-se a programas de filantropia ou benefícios para os funcionários. Apesar da existência de inovações e de práticas de RSC, a RSC ainda não pode ser considerada estratégica em alguns casos, além de não ter sido identificada como uma fonte de inovações, ocorrendo em alguns casos o inverso (inovações como fonte de RSC). As inovações ocorrem, assim, geralmente de modo dissociado da RSC, o que pode ser em função da carência de metodologias adequadas para a mensuração das práticas de RSC.

**PALAVRAS-CHAVE:** responsabilidade social corporativa, inovação, estratégia.

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN INNOVATIVE COMPANIES**

**ABSTRACT:** The current competitive environment demands that firms not only innovate constantly, but also act with corporate social responsibility (CSR). Considering the need to better understand the relationship between CSR and innovation, this paper investigates the incorporation of CSR in the strategy of innovative Brazilian firms. Interviews were conducted with representatives of five firms that claim to be innovative and adopt CSR in their strategic agenda. The results indicate the existence of an innovative profile, not necessarily at the frontier of knowledge, and differences in innovation between different sectors of activity. As for CSR, it could be noticed a focus on environmental issues and that social practices are mostly related to philanthropic programs or benefits for employees. Despite the innovations and CSR practices, the CSR cannot be considered strategic in some cases, and has not been identified as a source of innovations, occurring in some cases the reverse (innovations as a source of CSR). The innovations thus are generally independent from the CSR practices, which may be due to the lack of adequate methods for the measurement of these practices.

**KEYWORDS:** corporate social responsibility, innovation, strategy.

## 1 INTRODUÇÃO

O atual cenário competitivo demanda que empresas não apenas inovem constantemente, mas também atuem com responsabilidade social e ambiental. Além dos benefícios ambientais e sociais gerados com práticas socioambientais, existem estudos destacando que as empresas podem inclusive tornar-se mais inovadoras por meio de práticas de responsabilidade social e ambiental, assumindo um caráter estratégico para muitas empresas (ASONGU, 2007; BATTISTI, PERRY, 2011; STIGSON, 2002).

No entanto, embora alguns estudos relacionem a essas práticas benefícios como inovações, maior competitividade e inclusão social (EUROPEAN COMMISSION, 2011), outros questionam a criação de valor e a geração de inovações por meio da adoção de práticas sustentáveis (BOCQUET *et al.*, 2013; GALLEGO-ÁLVAREZ; PRADO-LORENZO; GARCIA-SANCHEZ, 2011). Considerando-se tal divergência, bem como o interesse crescente pela área de inovação e por questões socioambientais, torna-se relevante o estudo da relação entre as mesmas.

No Brasil, estudos mostram que as práticas ambientais estão mais ligadas às empresas do Norte do país, enquanto as de cunho social e comunitário se concentram principalmente nas regiões Sul e Nordeste (GALEGO-ÁLVAREZ, FORMIGONI; ANTUNES, 2014). Outra pesquisa ligada ao assunto foi realizada recentemente no estado do Rio Grande do Sul<sup>1</sup> e demonstrou que um número considerável de empresas que se considera altamente inovador inclui a responsabilidade socioambiental na sua pauta estratégica. Considerando-se essa similaridade, bem como a mencionada divergência entre autores a respeito existência ou não de relação entre RSC e inovação, surge a oportunidade de investigar estes casos.

Assim sendo, dada a necessidade de melhor compreender a relação entre responsabilidade social corporativa e inovação e a escassez de estudos vinculando ambos os temas no contexto brasileiro, o presente artigo apresenta o objetivo de **investigar a incorporação da responsabilidade social corporativa na estratégia de empresas brasileiras que se consideram inovadoras**. Mais especificamente, visa-se, por um lado, entender quais são as ações de responsabilidade social corporativa adotadas, as motivações para sua adoção e como elas se inserem na estratégia da empresa; por outro, quais são as inovações introduzidas e as motivações para adotá-las; chegando ao entendimento de como a responsabilidade social corporativa e a inovação se relacionam.

Para isso, realizou-se um estudo exploratório com cinco empresas gaúchas de diferentes portes e setores. A seleção das empresas considerou critérios como nível de inovatividade e adoção da responsabilidade socioambiental na pauta estratégica. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com representantes das empresas, sendo a análise dos dados realizada conforme a técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2006).

Este artigo encontra-se estruturado nas seguintes seções, além desta introdução: nas seções 2 e 3, referentes a inovação e responsabilidade social corporativa, respectivamente, é apresentado o referencial teórico do trabalho. Na sequência é apresentada a metodologia, seguida dos resultados na seção 5 e da discussão na seção 6. Por fim, são expostas as considerações finais.

## 2 INOVAÇÃO

O tema inovação tem sido amplamente discutido no contexto acadêmico desde Schumpeter (1912), que apresentou o conceito relacionado à realização de “novas combinações” de conhecimento, novo ou existente, bem como de recursos e equipamentos.

---

<sup>1</sup> Edital 08/2009 – FAPERGS/CNPq – PRONEX

Essas combinações podem resultar na introdução de um novo bem, de um novo método produtivo, na abertura de um novo mercado, na conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas, ou ainda proporcionar o estabelecimento de uma nova organização. A OCDE/FINEP (2005, p. 55), por sua vez, define inovação como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. Como empresa inovadora, a OCDE/FINEP (2005) engloba tanto empresas que desenvolveram inovações próprias quanto aquelas que inovaram em parceria com outras empresas ou organizações públicas de pesquisa.

Outros, ainda, relacionam inovação com ações que visam aumentar a competitividade de uma empresa, e só pode ser entendida como tal se resultar em lucros à empresa (CORIAT; DOSI, 2002; FORSMAN, 2011; NELSON; WINTER, 2005; SCHUMPETER, 1982). Além disso, toda e qualquer atividade inovadora desempenhada por indivíduos motivados pelo lucro deve envolver a exploração de novas oportunidades técnicas e econômicas (DOSI, 1988), não isento de riscos, mas que passou a ser um imperativo empresarial (BESSANT; TIDD, 2009; FREEMAN; SOETE, 2008). A capacidade de inovação de uma empresa, portanto, é traduzida pela melhoria contínua das capacidades e dos recursos que ela possui para explorar e desenvolver novos produtos adequados às necessidades do mercado (SZETO, 2000).

Essa capacidade é comumente relacionada às atividades formais de pesquisa e desenvolvimento (P&D) das empresas, enquanto que, no caso de pequenas empresas, as inovações podem resultar também das atividades desempenhadas diariamente, da otimização de processos, da experimentação, aprendizado, adaptação de tecnologias ou de parcerias com colaboradores (HIRSCH-KREINSEN, 2008a,b; SANTAMARÍA, NIETO, BARGE-GIL; 2009).

As inovações, conforme a OCDE/FINEP (2005), podem ser divididas em quatro tipos: inovações de produto, de processo, organizacionais e de *marketing*, sendo necessário um grau considerável de novidade relacionado a cada uma delas. As **inovações de produto** dizem respeito a mudanças significativas nas características de produtos e serviços, podendo se tratar tanto de bens e serviços radicalmente novos quanto de aperfeiçoamentos relevantes para produtos existentes. As **inovações de processo** são mudanças significativas nos métodos de produção ou de distribuição, seja por meio de técnicas, equipamentos ou *softwares* novos. As **inovações organizacionais** referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho, nas relações externas da empresa, ou mudanças que visem a redução de custos administrativos ou de transação. Por fim, as **inovações de marketing** abrangem a adoção de novos métodos de *marketing*, incluindo mudanças no *design* do produto e na embalagem, na promoção do produto e seu posicionamento, na forma pela qual é promovido ou estabelecido o preço.

Com relação ao impacto das inovações, estas podem ser **radicais** ou **incrementais**. Ao contrário das inovações incrementais, as inovações radicais impactam consideravelmente tanto o mercado quanto as empresas do setor. Forsman e Annala (2011) identificaram que inovações incrementais são mais comuns em empresas de pequeno porte, e inovações de processo são mais comuns que inovações de produtos nessas empresas, sendo mais frequentes à medida que a empresa se envolve em outros tipos de inovação (DE JONG; MARSILI, 2006).

Diversos podem ser os motivos pelos quais uma empresa busca a inovação, como a competição, o desenvolvimento de novos mercados, a busca por maior eficiência e por maior qualidade nos produtos e serviços (OCDE/FINEP, 2005). Desta forma, a empresa que inova adota uma postura proativa ao buscar atender e compreender as necessidades dos clientes (HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; DELGADO-BALLESTER, 2009; DANNEELS, 2002), que pode ser catalisada pela colaboração interorganizacional (GRUENBERG-BOCHARD;

KREIS-HOYER, 2009). No caso de pequenas empresas, a OCDE/FINEP (2005) reconhece que a interação assume um papel fundamental, principalmente no que concerne à pesquisa e desenvolvimento, troca de conhecimentos, comercialização e atividades de *marketing*.

Por outro lado, existem diversos fatores que limitam a capacidade inovativa das firmas, de cunho econômico ou técnico, como falta de pessoal especializado ou conhecimento de normas e regulações. É reconhecida também a existência de diferenças setoriais quanto ao desenvolvimento da atividade de inovação (HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, DELGADO-BALLESTER, 2009; PAVITT, 1984).

Considerando a intensidade das atividades industriais e comerciais, esse imperativo inovativo recentemente vem incorporando uma nova ênfase: a da responsabilidade social corporativa. Larsen e Peck (2001) argumentam que empresas inovadoras vêm agindo, cada vez mais, com base em uma ética que considere também as dimensões social e ambiental, e que ignorar esse novo desafio é arriscar a sobrevivência da empresa. Inovações que incorporam essas dimensões podem estar relacionadas ao modelo de negócio ou ao tipo de produto comercializado, abrangendo toda a cadeia ou apenas uma pequena parte da empresa. A fim de compreender melhor as práticas sociais e ambientais, a seção a seguir irá abordar a responsabilidade social corporativa.

### 3 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) refere-se ao processo pelo qual “empresas integram preocupações sociais e ambientais em suas operações e na sua interação com as partes interessadas numa base voluntária” (EUROPEAN COMMISSION, 2001, p. 6). Para Mancini, Hurneaux Jr. e Kruglianskas (2005), uma gestão com Responsabilidade Socioambiental (RSA) deve atender ou ultrapassar expectativas éticas, públicas, legais e comerciais em questões sociais e ambientais na produção de bens e serviços, respeitando os interesses de *shareholders* e *stakeholders*.

Muitos são os fatores que podem influenciar as práticas de RSC adotadas. Dependendo do setor de atividade, as empresas podem ser mais ou menos suscetíveis a pressões de diferentes grupos para a adoção dessas práticas. O porte da empresa é outro fator que interfere. Bocquet e Mothe (2011) indicam que as pequenas empresas concentram sua atenção em *stakeholders* internos e em aspectos sociais, enquanto as maiores apresentam uma abordagem mais ampla e direcionada a retornos financeiros. Além disso, a codificação da RSC pode ser considerada falha em pequenas empresas, o que leva a dificuldades para mensurar estas práticas (JENKINS, 2004; MURILLO; LOZANO, 2006). Para Bocquet e Mothe (2011), o que motiva a adotar práticas socioambientais não é apenas uma maior consciência do empresariado frente ao meio ambiente e à sociedade. Na maioria dos casos, esse tipo de prática é empregado com o objetivo de diferenciação (SIEGEL; VITALIANO, 2007), de modo que, para muitas empresas, essas práticas possuem um cunho estratégico (BATTISTI, PERRY, 2011).

Porter e Kramer (2006) destacam que, enquanto algumas empresas possuem uma postura reativa frente à adoção da RSC, comportando-se como um “bom cidadão corporativo”, que se preocupa com os efeitos concretos e aqueles potencialmente nocivos das atividades da empresa e da sua cadeia de produção, outras a adotam de forma estratégica. A RSC estratégica é um elemento-chave da diferenciação, indo além das melhores práticas e colocando a empresa em um posicionamento único, com atividades que geram menores custos internos e benefícios aos *stakeholders*, seguindo o princípio de “valor compartilhado”. Este princípio pressupõe que políticas públicas e decisões corporativas deveriam orientar-se para a geração de benefícios para a sociedade e para as empresas, focando nos pontos de intersecção dos interesses delas.

Neste mesmo sentido, Carroll e Shabana (2010) citam a perspectiva ganha-ganha da RSC, na qual se atende às demandas dos *stakeholders* e, ao mesmo tempo, consente-se à empresa realizar as suas atividades de maneira rentável. Esta perspectiva, da mesma forma que o valor compartilhado, possibilita que a empresa obtenha legitimidade perante a sociedade e apoio dos *stakeholders* para suas operações com finalidade de lucro. Deste modo, quando da opção da empresa pela RSC estratégica, Porter e Kramer (2006) argumentam que o que deve orientar a RSC é se as práticas apresentam oportunidades de criar valor compartilhado (para a empresa e para a sociedade), ou se, segundo Carroll e Shabana (2010), são ancoradas na perspectiva ganha-ganha da RSC.

De modo similar, para Burke e Logsdon (1996), não basta incorporar práticas ou ter uma filosofia voltada a questões socioambientais: para ser estratégica, a RSC deve gerar vantagens relacionadas ao negócio. Isso é possível fornecendo suporte, por meio dessas práticas, às atividades-fim e centrais da empresa. Os autores apresentam cinco dimensões estratégicas para identificar quando e de que forma as atividades de RSC conciliam interesses econômicos, sociais e ambientais, criando valor para a empresa. A dimensão **centralidade** indica quanto a RSC se encaixa na missão e nos objetivos da empresa. Programas de RSC relacionados às atividades da empresa são mais centrais do que, por exemplo, programas de filantropia. A **especificidade** se refere à habilidade de captar ou internalizar os benefícios da RSC, sendo a economia de energia um exemplo que traz benefícios internos e externos à firma. A **pró-atividade** relaciona-se ao grau de planejamento e antecipação de práticas de RSC em relação a tendências econômicas, tecnológicas, sociais ou políticas. O **voluntarismo** avalia a tomada de decisão, verificando se ocorre de forma discricionária, sem ser motivada por imposições externas. Por fim, a **visibilidade** diz respeito tanto à divulgação das atividades da empresa quanto à habilidade da empresa ganhar reconhecimento dos *stakeholders* internos e externos.

A RSC estratégica não é restrita a grandes empresas: pequenas empresas também podem introduzir inovações radicais baseadas em ações de RSC por meio da combinação da RSC estratégica à informal. Mais importante que o tamanho das empresas, o setor de atividade torna-se um indicativo do tipo de prática adotado. Empresas que operam em setores nos quais aspectos ambientais e sociais são determinantes de competitividade, por exemplo, possuem uma tendência maior a identificar oportunidades relacionadas à RSC (BOCQUET; MOTHE, 2011).

Ao contemplar todas as dimensões da RSC, a empresa criaria valor por meio dessas práticas (BURKE; LOGSDON, 1996). Considerando-se que “a criação de valor refere-se necessariamente à inovação” (HUSTED; ALLEN, 2007, p. 597), pode-se dizer que as dimensões de RSC estratégica estariam ligadas à inovação, já que o valor é obtido quando “os consumidores estão dispostos a pagar mais por produtos e serviços da empresa por causa das questões sociais que defende (inovação de produto)”, ou quando “os recursos são combinados em novas formas de aumentar sua eficiência (inovação de processo)” (BOCQUET *et al.*, 2013, p. 645).

Neste sentido, um potencial de forte relação entre RSC e inovação e sua natureza bidirecional tem sido evidenciado na literatura (HUSTED; ALLEN, 2007; MCWILLIAMS; SIEGEL, 2000; MOORE; SPENCE, 2006). Alguns estudos destacam que as empresas podem se tornar mais inovadoras por meio da implantação de práticas de RSC (ASONGU, 2007; STIGSON, 2002), sendo estas consideradas determinantes para a inovação, fomentando inovações de produto e de processo (SHARMA; VREDENBURG, 1998; NIDUMOLU, PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009).

Na perspectiva da RSC estratégica, a inovação seria incorporada como uma força interna que impulsiona novas combinações de recursos para sustentar vantagens competitivas. No entanto, segundo Bocquet *et al.* (2013), apenas as práticas de RSC estratégicas teriam um

impacto positivo na propensão da firma para inovar, enquanto que a adoção de práticas de RSC responsiva pode interferir negativamente e até criar barreiras à inovação.

Desta forma, para investigar a RSC e a inovação frente no cenário de empresas brasileiras, a seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados visando à consecução do objetivo proposto.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seleção das empresas, bem como de alguns dos dados relativos às mesmas, ocorreu tendo por base uma *survey* do projeto de pesquisa “Caminhos da Inovação da Indústria Gaúcha” (Edital 08/2009 – FAPERGS/CNPq – PRONEX), coordenado pelo NITEC – Centro de Estudos em Inovação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A pesquisa sobre Capacidades de Inovação, aplicada entre fevereiro e maio de 2014, obteve a participação 1.331 empresas (questionários válidos de uma amostra de 1.470) integrantes do Cadastro Industrial da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS, 2010). Dentre as respondentes, foram selecionadas 51 empresas que se consideraram muito inovadoras e informaram incluir a responsabilidade socioambiental em sua pauta estratégica, ou seja, que atribuíram em ambas as questões o valor “5” de uma escala de concordância do tipo *Likert* de 5 pontos.

Tendo em vista que o questionário não apresentou questões subsequentes que permitissem relacionar inovação à responsabilidade socioambiental, visou-se entender esse fenômeno por meio de entrevistas qualitativas semiestruturadas. A partir da análise dos *websites* destas 51 empresas, apenas 18 apresentaram indicativos de possuir tanto inovações quanto práticas de RSC. Ao contatarem-se estas empresas, cinco se dispuseram a participar da pesquisa. Visando preservar a identidade das empresas pesquisadas, elas foram denominadas de acordo com a atividade que desenvolvem, como se pode ver na Figura 1.

Figura 1. Dados das empresas entrevistadas

Empresa (nome fictício)	Setor <sup>1</sup>	Principais Segmentos <sup>2</sup>	Intensidade tecnológica <sup>3</sup>	Entrevistado (cargo)	Nº de colaboradores <sup>4</sup>	Porte <sup>5</sup>
Calçados	Máquinas e Equipamentos	Máquinas e Equipamentos para Calçados e Dublagem	Média alta	Coordenador de engenharia e qualidade	85	Pequena empresa
Eletrônica	Eletrônicos	Equipamentos e dispositivos de precisão agrícola	Alta	Diretor	17	Micro-empresa
Embalagens	Papel e Celulose	Embalagens para alimentos, químicos e sementes	Baixa	Gerente de Produção	91	Média empresa
Nogueira	Alimentos	Mudas de noqueira e nozes	Baixa	Diretor	42	Média empresa
Química	Químicos	Materiais para higienização hospitalar, no setor de alimentos, agroindústria, institucional e metalmeccânico	Média alta	Comprador	21	Micro-empresa

<sup>1</sup> de acordo com FIERGS (2013)

<sup>2</sup> de acordo com o *site* das empresas

<sup>3</sup> de acordo com OCDE (2011)

<sup>4</sup> dados de 2013

<sup>5</sup> de acordo com o faturamento (BNDES, 2011)

Na etapa de coleta de dados, buscaram-se diferentes fontes de informações, como documentos e entrevistas semiestruturadas, consideradas fundamentais em estudos qualitativos e indicadas quando se deseja obter maior compreensão sobre aspectos que

envolvem o meio no qual o respondente se encontra (ROESCH, 2009). Os documentos foram coletados a partir do *website* das empresas, bem como em reportagens disponíveis na *Internet*. As entrevistas foram realizadas entre novembro de 2014 e janeiro de 2015 e tiveram por base um roteiro semiestruturado, elaborado com base no referencial sobre inovação e RSC, possuindo questões abertas pré-definidas, o que permite uma maior profundidade das respostas dos respondentes. As entrevistas tiveram a duração média de uma hora e foram realizadas presencialmente com diretores das empresas ou outro funcionário que detivesse conhecimento sobre os referidos assuntos. As entrevistas foram gravadas e transcritas.

A análise dos dados e das entrevistas foi feita com base na técnica da Análise de Conteúdo, que compreende um conjunto de técnicas de análises de comunicações, que visa ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados (BARDIN, 2006). Bardin (2006) cita três etapas compreendidas pela técnica: (i) pré-análise; (ii) exploração do material; e (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A análise foi realizada de acordo com as categorias elencadas na revisão de literatura, sumarizadas na Figura 2. A seção seguinte apresenta a descrição e a análise dos dados coletados.

Figura 2. Categorias de Análise

	Categorias de Análise	Autores
Inovação	Tipos: de produto, de processo, organizacionais ou de <i>marketing</i>	OCDE/FINEP (2005); De Jong e Marsili (2006)
	Impacto: radicais ou incrementais	Forsman e Annala (2011)
	Motivações para inovação	Hernández-Espallardo e Delgado-Ballester (2009); Gruenberg-Bochard e Kreis-Hoyer (2009)
	Fatores limitadores	Miozzo e Soete (2001); Pavitt (1984)
Responsabilidade Social Corporativa	Práticas sociais e ambientais	European Commission, (2001); Mancini, Hourneaux Jr. e Kruglianskas (2005 )
	Fatores de influência na adoção	Bocquet e Mothe (2011)
	Motivação para adoção	Bocquet e Mothe (2011); Siegel e Vitaliano (2007); Battisti e Perry (2011)
	Tipo de RSC: responsiva ou estratégica	Porter e Kramer (2006); Carroll e Shabana (2010)
	Dimensões estratégicas da RSC: centralidade, especificidade, pró-atividade, voluntarismo, visibilidade	Burke e Logsdon (1996)
Inovação X RSC	Relação da RSC com inovação	MCWilliams e Siegel (2000); Moore e Spence (2006); Husted e Allen (2007); Asongu (2007); Stigson (2002); Bocquet <i>et al.</i> (2013)

## 5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 INOVAÇÃO

Ao analisar as atividades de inovação nas empresas entrevistadas, observa-se que essas ocorrem principalmente de maneira incremental. Nas empresas Eletrônica e Calçados, cuja atividade de P&D ocorre em tempo integral, percebem-se também inovações radicais, apesar de o mercado nem sempre estar pronto para que sejam lançadas as inovações desenvolvidas, como destacado pelo entrevistado da empresa Eletrônica. Na empresa Nogueira, ainda, também é possível identificar inovações radicais a nível regional e nacional.

#### *Tipos, impactos e nível de novidade*

No caso da empresa Nogueira, a inovação em processo para produção de mudas de nogueiras tem sido determinante na competitividade da empresa. A adoção do sistema de raiz coberta, aliado às técnicas de produção de material genético que dispensa o uso de fungicidas,



desenvolvido a partir de lotes norte-americanos, resultou em produtos de maior qualidade. A adoção de um processo de compartilhamento de conhecimento com produtores pela empresa A sobre o cultivo e comercialização estimulou o aumento do número de produtores, a instalação de fornecedores de maquinários e a criação de um polo produtor de nozes pecã. A empresa, após ter inovado em processo, agora está encaminhando cinco patentes de produtos para registro. A inovação na empresa Nogueira pode ser considerada radical no mercado regional e nacional, tendo em vista a incorporação de tecnologias e compartilhamento de conhecimentos estimulando novas práticas entre parceiros para a melhoria e oferta de novos produtos, além de estimular o desenvolvimento de uma cadeia produtiva até então estagnada no país. Segundo o entrevistado, atualmente há empresas fabricando máquinas específicas para a indústria de processamento de nozes.

No caso da empresa Eletrônica, que desenvolve produtos voltados à agricultura de precisão, as inovações são essencialmente de produto, e as oportunidades de inovação no âmbito nacional decorrem das especificidades de clima, solo e umidade presentes no país. A empresa oferece pacotes de soluções para a agricultura, tendo por base tecnologia própria. O entrevistado explica que a inovação acontece em momentos específicos, pois ela precisa acompanhar o mercado onde está inserida. Segundo ele, a empresa tem diversos projetos desenvolvidos, mas ainda não lançados, por reconhecer que o mercado ainda não está pronto para eles. São desenvolvidas tanto inovações radicais quanto incrementais, e conciliar ambas tem sido um desafio para a empresa, visto que a primeira permite à empresa crescer, enquanto a segunda possibilita a consolidação no mercado.

A empresa Embalagens, por sua vez, produtora de embalagens de papel (Kraft) para diferentes segmentos da indústria nacional, apresenta inovações incrementais, principalmente relacionadas aos processos produtivos. A empresa ainda não possui o que há de melhor em tecnologia, mas explica possuir o melhor em periféricos e, embora não desenvolva novos produtos, busca melhorar os já existentes. Nos últimos anos, a empresa vem aperfeiçoando aspectos relacionados também ao produto, como porosidade, lisura e dobragem, para que o mesmo, ao ser manipulado por uma máquina automática, não gere problemas. As novidades de processo introduzidas pela empresa podem ser consideradas novas para a empresa e voltadas a melhorias no produto.

A empresa Calçados, produtora de máquinas para calçados e dublagem de tecidos e outros materiais, tem promovido inovações em produto, destacando-se pelas máquinas de calçados vendidas no mercado internacional. Isso é reflexo dos elevados investimentos em desenvolvimento, engenharia e alterações em conceito de trabalho, por meio dos quais a empresa obteve algumas patentes. Algumas inovações podem, assim, ser consideradas radicais (pelo menos a nível nacional, como as alterações feitas em conceitos de trabalho nas máquinas) em meio a diversas de natureza incremental. O entrevistado informou que estão, inclusive, alterando a forma de vender seu produto: ao invés de apenas demonstrar o equipamento em funcionamento, estão, também, efetuando cálculos de retorno financeiro que pode ser obtido a partir da economia energética com a compra das novas máquinas.

Na empresa Química, as inovações são eventuais, de impacto incremental e voltadas ao produto. Entre as motivações, o entrevistado explica que muitos clientes ainda decidem suas compras com base no menor preço, o que faz a empresa reduza seus custos e sua atividade inovativa. Aos poucos, a empresa vem fazendo a transição da gestão familiar para a profissional.

#### *Motivações e Limitações*

Na empresa Nogueira, entre as motivações iniciais para a adoção da nova técnica de produção esteve a busca por um melhor desempenho das mudas de nozes. Entre as motivações para que a empresa continue inovando está a competição, que tem se intensificado

nos últimos anos. Já as limitações para a inovação apontadas pelo entrevistado referem-se aos requisitos burocráticos para a obtenção de financiamentos e recursos públicos destinados a atividades de inovação. Além disso, a própria falta de cultura de inovação de trabalhadores e parceiros acaba sendo um entrave.

As maiores motivações para a inovação da empresa Eletrônica estão relacionadas à identificação e à compreensão das necessidades do mercado agrícola, onde a empresa atua, essencialmente, ligada às atividades de P&D. Se essa identificação não ocorrer ou não ocorrer no momento certo, como explica o entrevistado, as tecnologias desenvolvidas podem não ter aplicação alguma. Entre as limitações para a inovação estão os longos ciclos das safras, o que torna morosa a adoção plena de uma tecnologia, que ocorre após dois ou três anos. Existem, ainda, dificuldades relacionadas ao próprio processo de inovação e até mesmo à restrição de recursos, tanto financeiros quanto humanos.

Nos casos das empresas Embalagens e Calçados, a motivação para inovação tem sido a intensa competição e os baixos preços da concorrência. A empresa Calçados, então, passou a investir em patentes e pesquisas, ou teria dificuldade em manter o desenvolvimento de novos produtos. O entrevistado da empresa Química cita como motivação para a inovação os próprios pedidos dos clientes e os novos produtos lançados pelos fornecedores. As limitações à inovação apontadas pelos entrevistados das empresas Embalagens e Calçados são a necessidade de elevados investimentos, que revertem no preço do produto final, deixando-o mais caro que o da concorrência.

A empresa Química destaca que existe uma dificuldade em fazer o cliente perceber que o pequeno diferencial de preço do produto reflete em um maior rendimento. Além do mais, o entrevistado explica que são desenvolvidas diversas invenções, mas que essas raramente geram retorno à empresa, ou seja, tornam-se uma inovação. Na sua percepção, muitas vezes existe um descompasso entre o que é solicitado pelo cliente, o que é compreendido pelo representante comercial e o que é repassado ao responsável no laboratório. Atualmente, nem 20% dos 400 produtos são vendidos. Por fim, o entrevistado aponta a dificuldade de coordenação e integração da cadeia. Ao contrário da empresa Eletrônica, que reconhece a importância de observar o comportamento e a maturidade do mercado, a empresa Química desenvolve produtos à medida que são solicitados por clientes específicos, muitas vezes sem previamente estudar a demanda do mercado, comprometendo a lucratividade de tal produto.

Empresas que possuem parcerias com universidades e instituições, como a empresa Nogueira e Química, demonstraram estar constantemente em busca de melhorias, principalmente de produto e de processo. É possível, então, que essas parcerias sejam um dos fatores que estejam estimulando essa atitude inovadora, como já destacado na literatura (GRUENBERG-BOCHARD; KREIS-HOYER, 2009; OCDE/FINEP; 2005), embora a empresa Química tenha tido dificuldades em transformar as invenções em inovações. Um dos aspectos que contribui para esse insucesso está na identificação das próprias necessidades dos clientes, que não são bem compreendidas, ou que são demasiadamente customizadas, o que dificulta que a empresa atinja escala com essas invenções.

No que concerne às diferenças inovativas setoriais, observou-se que a empresa Eletrônica, inserida em um setor considerado de alta intensidade tecnológica, desenvolve atividades de inovação mais próximas ao P&D formal, com desenvolvimento e registro de patentes. De modo semelhante, as empresas inseridas nos setores de média intensidade tecnológica também apresentaram atividades inovativas, inclusive o desenvolvimento de maquinário próprio para exportação.

Por fim, mas não menos importante, observou-se que a empresa Nogueira, pertencente ao setor de alimentos, de baixa intensidade tecnológica, pode ser considerada inovadora, não apenas por estar encaminhando o registro de cinco pedidos de patentes, mas especialmente

por restabelecer e conferir dinamismo a uma cadeia até então estagnada, induzindo o estabelecimento de toda uma indústria até então inexistente. Com isso, observa-se que mesmo empresas situadas em setores de baixa intensidade tecnológica podem ser inovadoras e estimular a inovação no setor no qual estão inseridas ou, ainda, estimular o desenvolvimento de uma cadeia praticamente inexistente até então no país, como ocorreu no caso da empresa Nogueira. Esse aspecto corrobora evidências já apresentadas por Hirsch-Kreinsen (2008 a,b) acerca da inadequação do termo “baixa tecnologia” adotada para designar determinados setores, tendo em vista a inovatividade destes setores e também a sua relevância para a inovatividade da indústria como um todo.

## 5.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Apesar de nenhuma empresa possuir uma política específica de RSC, as empresas Nogueira, Embalagens e Calçados possuem, em certa medida, ações e orientações formalizadas: a primeira em um projeto com diretrizes de eco-eficiência; a segunda na política de qualidade; e a terceira em um projeto que incentiva a redução, a reutilização e o reaproveitamento. Já a empresa Química possui ações informais de RSC e busca contemplar aspectos socioambientais na tomada de decisão. Por último, a empresa Eletrônica não possui práticas de RSC, mas considera que sua missão vai ao encontro de questões socioambientais, visto que auxilia na produção de alimentos com menos recursos em um mundo com espaço limitado e população crescente.

### *Práticas sociais e ambientais da empresa*

Dentre as práticas ambientais, a empresa Nogueira segue diretrizes de eco-eficiência: reutiliza cascas de nozes e resíduos comunitários como adubo; utiliza madeira de reflorestamento; não utiliza agrotóxicos nas plantações; entre outras. A empresa Eletrônica desenvolve produtos com menor impacto ambiental, por consumirem menos recursos com maior produtividade. Já a empresa Embalagens utiliza nos produtos tintas à base de água e papel biodegradável. A empresa Calçados desenvolve máquinas ecologicamente corretas e reduz o consumo de energia elétrica na fábrica. Por fim, a empresa Química desenvolve produtos menos prejudiciais ao meio ambiente do que os de seus concorrentes. Todas as empresas afirmaram atender à legislação na destinação de resíduos e tratamento de efluentes, por vezes possuindo Estações de Tratamento de Efluentes, reutilizando água e/ou realizando coleta seletiva. As empresas Eletrônica, Calçados e Química entendem que ajudam seus clientes a reduzir seu impacto ambiental, e a empresa Nogueira ajuda os produtores a diminuir o impacto ambiental do uso de agrotóxicos.

Foram encontradas menos ações sociais, sendo que a empresa Eletrônica não chegou a citar ações específicas. A empresa Química não tem práticas sociais estruturadas, mas possui ações pontuais, como integrações com funcionários, entrega de cestas básicas e trabalhos com comunidades carentes, e afirma que está buscando incluir mais benefícios neste sentido. A empresa Embalagens possui alguns benefícios internos e algumas práticas externas, como ações junto a entidades carentes. A empresa Calçados possui práticas direcionadas ao público interno, como uma academia, biblioteca, refeitório, centro de convivência, além de campanhas pontuais com entidades externas. A empresa Nogueira tem a maior amplitude de práticas sociais, contratando trabalhadores deficientes; dando assistência às famílias parceiras; auxiliando na fixação de jovens no campo, geração de renda e saúde de trabalhadores ao evitar o uso de agrotóxicos; dando apoio a cooperativas de reciclagem; e patrocinando eventos. A atuação com a comunidade envolve projetos de música, pintura, história, artesanato, saúde e educação, apoiados por universidades e por vezes relacionados ao negócio da empresa.

### *Motivação e fatores de influência na adoção da RSC*

Na análise das motivações para a adoção das práticas de RSC, verificou-se que as empresas Nogueira, Embalagens e Calçados corroboram a posição apontada por Siegel e Vitaliano (2007), de que a motivação das empresas ao adotar a RSC tem um objetivo de diferenciação das empresas perante o mercado e a sociedade. Apesar destas empresas também possuírem práticas internas e sociais, há maior enfoque na busca por atender às questões ambientais e com retornos financeiros.

Como sustenta a empresa Nogueira, o motivo da adoção foi a preparação da empresa para comercializar seus produtos no mercado europeu, mais exigente que o nacional, uma questão estratégica, portanto (BATTISTI, PERRY, 2011). A empresa Embalagens menciona a visita de feiras internacionais, onde observou uma forte tendência de sustentabilidade. No caso da empresa Química, que afirma ter uma orientação para a não geração de resíduos, a motivação estaria na "filosofia da diretoria". Neste caso, não houve menção a uma ideia de diferenciação. A empresa Eletrônica não apresentou motivações ou práticas específicas de RSC, porém afirma que seu negócio está intimamente ligado à redução do impacto no meio ambiente, visto que otimiza o uso de aditivos químicos e aumenta a produtividade em decorrência da aplicação de uma agricultura de alta precisão.

Em relação à influência do porte das empresas, contrariando Bocquet e Mothe (2011), não se pode dizer que as empresas entrevistadas, nenhuma de grande porte, possuam mais práticas internas e sociais. O setor de atividade aparenta influenciar nas possibilidades de práticas de RSC, principalmente ambientais. As práticas sociais são em sua maioria filantrópicas ou voltadas aos colaboradores da empresa, o que não é muito influenciado pelo setor. Percebeu-se que as empresas Eletrônica e Calçados, fabricantes de máquinas e equipamentos, têm um enfoque no desenvolvimento de produtos que consumam menos recursos, gerem menos resíduos e tenham maior produtividade. Já as empresas Química e Embalagens procuram utilizar materiais menos danosos ao meio ambiente. Por fim, a empresa Nogueira demonstrou preocupação com o processo, buscando utilizar menos recursos (ou não usar, no caso dos agrotóxicos) e o reaproveitamento de materiais e resíduos.

Algumas empresas obtêm fidelização de clientes e legitimidade no mercado a partir de suas ações ambientais, como a empresa Embalagens, cujo cliente "que vem nos auditar não nos troca". Por outro lado, no caso da empresa Nogueira, as práticas comunitárias nem sempre são valorizadas: "quem compra não é o varejo, é o institucional [...]. Eles querem saber de qualidade, preço competitivo e prazo, o que você faz com a creche não importa". Assim, muitas ações desta empresa foram reduzidas porque não estavam relacionadas ao negócio e a empresa estava sendo vista com desconfiança pelo público externo.

### *Tipos e dimensões estratégicas de RSC*

Conforme a proposta de classificação de Porter e Kramer (2006), nas empresas Nogueira e Eletrônica, a RSC predominante é de tipo estratégico. Na empresa Nogueira, as práticas decorrem do uso de resíduos de produção como insumos em outras etapas do processo, enquanto que na empresa Eletrônica a criação de um nicho de mercado completamente novo (agricultura de alta precisão) pode reduzir ou acabar com o uso de insumos químicos nas lavouras. No que se tange à RSC responsiva, foi possível constatar que ela é dominante nas empresas Embalagens, Calçados e Química.

Considerando o princípio do valor compartilhado e a perspectiva ganha-ganha da RSC, entende-se que as empresas Nogueira e Eletrônicas obtêm lucros com operações que trazem benefícios ao meio ambiente, à sociedade e aos *stakeholders*, direta ou indiretamente. A empresa Nogueira, pelo uso eficiente dos resíduos e da água da chuva para irrigação, e a Eletrônicas pelas características intrínsecas ao negócio da empresa, que envolve alta

tecnologia e conhecimento avançado das idiossincrasias da agricultura nacional. Já as empresas Embalagens, Calçados e Química demonstram ser bons cidadãos corporativos, atendo à legislação (PORTER; KRAMER, 2006), e captando demandas potenciais da sociedade, ao realizar atividades de cunho educativo ou de reciclagem de materiais. Estas atividades, entretanto, não são capazes de gerar posições de diferenciação ou vantagens estratégicas para estas empresas, onerando-as com um ganho de imagem eventual.

Apesar de apenas as empresas Nogueira e Eletrônica serem caracterizadas com uma RSC mais estratégica, constatou-se que as outras empresas também apresentam atividades relacionadas à sua estratégia. Assim, na Figura 3 as empresas foram analisadas com base nas dimensões estratégicas de Burke e Logsdon (1996). Com o intuito de tornar mais clara a relação entre RSC e estratégia, foram considerados os níveis “alto”, “médio”, e “baixo”.

A análise das empresas tendo por base as dimensões de Burke e Logsdon (1996) mostra-se eficaz no sentido de demonstrar às empresas quais dimensões representam seus pontos fortes e, por outro lado, em quais dimensões podem aprimorar suas atividades e práticas de RSC. Observa-se que nenhuma das empresas ser altamente estratégica em todas as dimensões RSC, mas que, dependendo da empresa, suas ações são mais focadas em algumas dimensões principais.

### 5.3 RELAÇÃO RSC E INOVAÇÃO

Ao se debruçar sobre a relação existente entre RSC e inovação, percebe-se que as práticas de RSC, quando relacionadas ao *core business* das empresas, são consequência de processos de inovação, e não o contrário. Esta situação pode se dar em função de que as práticas de RSC são aparentemente incipientes e, em grande parte, ainda reativas nas empresas.

Não obstante, a inovação ligada à RSC possui um forte componente de redução ou otimização do uso de recursos e, por conseguinte, a RSC não ocupa uma posição estratégica, como indutora de inovação. Logo, entende-se que uma relação bidirecional entre RSC e inovação (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2000; MOORE; SPENCE, 2006; HUSTED; ALLEN, 2007) não existe, contrapondo-se aos achados de alguns estudos. Corrobora esta visão a empresa Eletrônica, para a qual em seu negócio, se não existisse inovação, não haveria RSC. Paralelamente a este posicionamento, as empresas têm adotado práticas de cunho ambiental em função da legislação ou de tendências (empresas Calçados e Embalagens), razões que não estão diretamente relacionadas à inovação.

Há que se considerar ainda que a empresa Nogueira afirma que seu negócio está completamente inserido na questão ambiental, e, portanto, são considerados aspectos sociais e ambientais nas inovações desta. Sustenta ainda a empresa Nogueira que, em seu setor, inovar sem considerar aspectos socioambientais no curso prazo pode ser possível, mas que, no longo prazo, isso é impraticável.

Por fim, pode-se destacar que as práticas ambientais são mais relacionadas às inovações do que as sociais. Estas, em sua maioria, buscam atender a necessidades do público interno ou possuem um caráter filantrópico. Assim, enquanto as práticas ambientais muitas vezes decorrem da inovação, as sociais são geralmente isoladas e não relacionadas à atividade inovativa.

Figura 3. Análise das dimensões estratégicas de Burke e Logsdon (1996)

	<b>Centralidade:</b> o quanto a RSC se encaixa na missão e nos objetivos da empresa	<b>Especificidade:</b> se refere à habilidade de captar ou internalizar os benefícios da RSC	<b>Pró-atividade:</b> relaciona-se ao grau de planejamento e antecipação de práticas de RSC	<b>Voluntarismo:</b> avalia se a tomada de decisão foi motivada por fatores externos	<b>Visibilidade:</b> diz respeito às atividades da empresa e ao reconhecimento pelos <i>stakeholders</i> internos e externos
<b>Empresa Calçados</b>	Alta. As ações de RSC visam o uso de menos recursos e a melhora das condições sociais da população local, visando com isso retorno financeiro para manter-se competitiva no mercado.	Alta. Na dimensão ambiental, a empresa calcula a economia energética. Os benefícios sociais geram um melhor nível de vida para a população, consumidora indireta dos bens produzidos, e para os funcionários.	Baixa. A empresa segue tendências de outras empresas.	Médio. Na dimensão ambiental, a empresa segue o estabelecido na legislação. Na dimensão social, a motivação foram fatores internos à empresa, que poderiam alavancar o seu crescimento.	Alta. As ações da empresa são divulgadas por meio do <i>website</i> , jornais, reuniões.
<b>Empresa Eletrônica</b>	Alta. O negócio gera benefícios sociais e ambientais por meio de tecnologias mais eficientes.	Alta. A empresa capta os benefícios por meio da venda de seus produtos diferenciados.	Alta. As tecnologias a serem lançadas contribuem para um menor uso de agrotóxicos e uma melhor qualidade de vida.	Alto. O negócio foi estruturado considerando o cenário de oportunidades e desafios brasileiro.	Média. As tecnologias são reconhecidas por serem, também, uma solução ambiental que gera benefícios sociais.
<b>Empresa Embalagens</b>	Média. Algumas práticas ambientais se relacionam ao negócio, mas as práticas sociais são fundamentalmente filantrópicas.	Média. A empresa diz que mantém clientes em função de suas práticas ambientais, diferenciadas no setor. Os benefícios sociais não são captados.	Média. A empresa passou a adotar práticas de RSC após ter visitado algumas feiras no exterior.	Médio. Na dimensão ambiental, a empresa segue o estabelecido na legislação. Na dimensão social, a motivação foram fatores internos à empresa.	Média. A dimensão ambiental da RSC é reconhecida pelos <i>stakeholders</i> , mas a dimensão social não, por ser pouco divulgada.
<b>Empresa Nogueira</b>	Alta. O negócio e as atividades da empresa ocorrem tendo por base as práticas de RSC.	Alta. Os benefícios ambientais são captados por meio da venda um produto diferenciado, e os benefícios sociais por meio da troca de conhecimentos com <i>stakeholders</i> .	Média. A empresa passou a adotar práticas de RSC após o conselho de alguns especialistas.	Alto. A decisão da adoção das práticas de RSC foi interna, motivada por tendências futuras.	Alta. Atores internos e externos reconhecem as atividades de RSC. Inicialmente, as práticas eram mal-vistas por terem um cunho altamente filantrópico e fugirem ao escopo do negócio.
<b>Empresa Química</b>	Baixa. Algumas práticas ambientais se relacionam ao negócio, mas as práticas sociais são fundamentalmente filantrópicas. A empresa não percebe como ganhar com a RSC.	Baixa. A empresa não consegue perceber que se consegue ganhar dinheiro com a RSC.	Baixa. A empresa apenas segue tendências.	Médio. Na dimensão ambiental, a empresa segue o estabelecido na legislação. Na dimensão social, a motivação foram fatores internos à empresa.	Baixa. A empresa reconhece que a comunicação interna e externa é falha. Uma consultoria foi contratada.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve o objetivo de investigar a incorporação da responsabilidade socioambiental na pauta estratégica de empresas brasileiras inovadoras. Observou-se a preponderância de inovações incrementais e alguns exemplos de inovações radicais. O uso do termo “inovação”, no entanto, nem sempre reflete em retorno financeiro ou melhoria para a empresa. Verificou-se que algumas empresas buscam inovar, mas ainda enfrentam dificuldades para alinhar o desenvolvimento de produtos às necessidades dos clientes. Foram

observadas, também, diferenças na atividade de inovação relacionadas à intensidade tecnológica do setor no qual a empresa se insere.

Quanto às práticas de RSC, todas as empresas entrevistadas consideram que geram impactos socioambientais positivos. Existe um enfoque nas ações ambientais, em grande parte direcionada a cuidados com resíduos ou diminuição do uso de recursos. As empresas procuram incorporar tais questões nos produtos desenvolvidos, que podem ser menos prejudiciais ao meio ambiente ou mais econômicos.

Verificou-se, ainda, que as empresas entrevistadas tentam associar, em alguma medida, práticas socioambientais ao seu negócio, embora esta associação não abranja todas as dimensões estratégicas da RSC. O setor de atuação não poderia ser considerado um obstáculo à adoção deste tipo de ação, mas sim indicar quais práticas são mais bem aceitas e valorizadas. Percebe-se que ainda existe certa dificuldade por parte das empresas para relacionar ações socioambientais à atividade central da empresa, de modo a incorporar benefícios substanciais. Provavelmente por este motivo as práticas ambientais recebem mais atenção: elas são mais facilmente associadas à atividade central e a retornos financeiros. Práticas sociais geralmente remetem a programas de filantropia ou benefícios para os funcionários, não se relacionando muito ao *core business* das organizações. Poucas são as empresas que percebem como as práticas sociais podem ser estratégicas para o negócio.

Nota-se que a RSC é por vezes usada de maneira estratégica, mas nem sempre formalizada. Como visto por Bocquet e Mothe (2011), a formalização não é um requisito para que as práticas de RSC gerem inovações radicais, podendo práticas informais levar às mesmas. As empresas analisadas ainda não abrangem em suas práticas todas as dimensões estratégicas da RSC, de modo que estas ainda não podem ser vistas como fontes de inovações. Pelo contrário, geralmente as inovações que acabam tendo retornos socioambientais como consequência. Isso pode estar relacionado a características do próprio mercado brasileiro, que ainda não percebe um diferencial na adoção de práticas de RSC. Eventualmente, tal situação também pode ser decorrente da dificuldade das próprias empresas em obter valor a partir desse tipo de ação, pois muitas vezes ainda se restringem a ações no final do processo produtivo ou a práticas filantrópicas. Estudos futuros podem investigar os reais obstáculos existentes e possibilidades para superá-los.

O presente estudo aponta, por fim, a necessidade de desenvolver metodologias adequadas para a mensuração das práticas de RSC. Também demonstra como fundamental o investimento em pesquisa e desenvolvimento, que pode ocorrer internamente ou por meio de interação entre universidades e empresas, na qual se estimule a troca de conhecimento, melhores práticas e desenvolvimentos de inovações que gerem impactos socioambientais, bem como de práticas de RSC que gerem inovações. Tais medidas poderiam auxiliar as empresas a descobrir como se beneficiar de suas práticas socioambientais e se posicionar frente a um mercado ainda não desenvolvido sob esse escopo. Uma tentativa de avaliação acerca do nível de cada dimensão da RSC também foi feita neste estudo, demonstrando-se bastante útil, indicando a cada empresa quais aspectos contempla e os que podem ser desenvolvidos para que as práticas desenvolvidas tornem-se mais estratégicas. Isso permitirá que a empresa não apenas agregue valor aos produtos desenvolvidos, como também gere impactos socioambientais positivos.

No Brasil, onde grande parte das empresas busca apenas seguir os requisitos mínimos da legislação, empresas que adotam práticas além das exigidas podem ser reconhecidas pelos consumidores e se tornar exemplos para as demais, que passam a contemplar possibilidades nem sempre percebidas. Neste estudo, foi identificada uma série de iniciativas por parte das empresas no que concerne à adoção de práticas de RSC, que, embora nem sempre sejam consideradas estratégicas e ainda não estejam se tornando fontes de inovações, demonstram que a preocupação dos empresários brasileiros frente a aspectos socioambientais é cada vez

maior. Em um período em que a competição é global, empresas que não souberem reconhecer a importância de práticas como a RSC estarão automaticamente fora do cenário competitivo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASONGU, J. J. Innovation as an Argument for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business and Public Policy*, v.1, n.3, p. 1-21, 2007.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BATTISTI, M.; PERRY, M. Walking the talk? Environmental responsibility from the perspective of small-business owners. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 18, n. , p. 172-185, 2011.
- BESSANT, J.; TIDD, J. Inovação e empreendedorismo. Bookman, 2009.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). Circular nº 34, de 06 de setembro de 2011. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ034\\_11.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ034_11.pdf)>. Acesso em: 09 jan. 2015.
- BOCQUET, R. *et al.* Are firms with different CSR profiles equally innovative? Empirical analysis with survey data. *European Management Journal*, v. 31, n. 6, p. 642–654, dez. 2013.
- BOCQUET, R; MOTHE, C. Exploring the relationship between CSR and innovation: A comparison between small and large-sized French companies. *Revue Sciences de Gestion*, v. 80, p. 101-119, 2011.
- BURKE, L.; LOGSDON, J. M. How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, v. 29, n. 4, p. 495-502, 1996.
- CARROLL, A. B.; SHABANA, K.M. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*. v 12 n. 1, p. 85-105, 2010.
- CORIAT, B; DOSI, G. The nature and accumulation of organizational competences/capabilities. *Revista Brasileira de Inovação*, v. 1 n .2, p. 275-326, 2002.
- DANNEELS, E. The dynamics of product innovation and firm competencies. *Strategic Management Journal*, v. 23, n.12, p.1095–1121, 2002.
- DE JONG, J.P.J., MARSILI, O. The fruit flies of innovations: a taxonomy of innovative small firms. *Research Policy*, v.35, n. 2, p. 213–229, 2006.
- DOSI, G. The nature of the innovative process. in: DOSI, G et al. (eds.). *Technical Change and Economic Theory*. London, Pinter. 1988.
- EUROPEAN COMMISSION. *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility: Green Paper*. Office for Official Publications of the European Communities, 2001.
- EUROPEAN COMMISSION. *Towards a greater understanding of the changing role of business in society*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union, 2011.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (FIERGS). *Cadastro das Indústrias, Fornecedores e Serviços*. Porto Alegre: Editora Brasileira de Guias Especiais, 2013.
- FORSMAN, H. Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and servisse sectors. *Research Policy*, v. 40, n.5, p. 739-750, 2011.
- FORSMAN, H., ANNALA, U. Small enterprises as innovators: shift from a low performer to a high performer. *International Journal of Technology Management*, v. 56, n. 2, 2011.
- FREEMAN, C.; SOETE, L. *A economia da inovação industrial*. São Paulo: Unicamp, 2008.
- GALEGO-ÁLVAREZ, I.; FORMIGONI, H.; ANTUNES, M. T. P. Corporate social responsibility practices at Brazilian firms. *Revista de Administração de Empresas*, v. 54, n. 1, p. 12–27, 2014.
- GRUENBERG-BOCHARD, J., KREIS-HOYER, P. Knowledge-networking capability in German SMEs: a model for empirical investigation. *International Journal of Technology Management*, v. 45, n.3, p. 364–379, 2009.



- HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M., DELGADO-BALLESTER, E. Product innovation in small manufacturers, market orientation and the industry's five competitive forces: empirical evidence from Spain. *European Journal of Innovation Management*, v. 12, n. 4, p.470–491, 2009.
- HIRSCH-KREINSEN, H. Low-tech innovations. *Industry and Innovation*, v. 15, n. 1, p. 19–43, 2008a.
- \_\_\_\_\_. "Low-technology": a forgotten sector in innovation policy. *Journal of technology management & innovation*, v. 3, n. 3, p. 11-20, 2008b.
- HUSTED, B; ALLEN, D. Corporate Social Strategy in Multinational Enterprises: Antecedents and Value Creation. *Journal of Business Ethics*. v.74, n.4, p. 345-361, 2007.
- JENKINS, H. A critique of conventional CSR theory: an SME perspective. *Journal of General Management*, v. 29, p. 37–57, 2004.
- LARSEN, J.; PECK, S. Making change-Some major corporations are making sustainability their business. *Alternatives Journal*, v. 27, n. 2, p. 17-20, 2001.
- MANCINI, S.; HOURNEAUX JR., F.; KRUGLIANSKAS, I. Práticas de gestão da responsabilidade socioambiental em diferentes contextos: estudo de casos em empresas brasileiras. In: VIII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente \_ENGEMA, 2005. Rio de Janeiro. Responsabilidade Socioambiental num Mundo Globalizado, 2005. v. 1. p. 1-15.
- MCWILLIAMS, A; SIEGEL, D. Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, v.21, n.5, p.603-609, mai., 2000.
- MOORE, G; SPENCE, L. Editorial: Responsibility and Small Business. *Journal of Business Ethics*. v.67, n.3, p.219-226, 2006.
- MURILLO, D.; LOZANO, J. M. SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, v. 67, n. 3, p. 227–240, 2006.
- NELSON, R.; WINTER, S. *Uma teoria evolucionária da mudança econômica*. Campinas, UNICAMP, 2005.
- NIDUMOLU, R; PRAHALAD, CK; RANGASWAMI, MR. Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, v. 87, n. 9, p. 56-64, 2009.
- OCDE. Technology intensity definition. ISIC rev. 3, 2011. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/43/41/48350231.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2014.
- OCDE/FINEP. Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. 2005.
- PAVITT, K. Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research policy*, v. 13, n. 6, p. 343-373, 1984.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R.; Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. v. 84 n. 12, pp. 78–92, 2006.
- ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SANTAMARÍA, L.; NIETO, M. J.; BARGE-GIL, A. Beyond formal R&D: Taking advantage of other sources of innovation in low and médium technology industries. *Research Policy*, v. 38, n. 3, pp. 507-517, 2009.
- SCHUMPETER, J. A. *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: editora Abril, 1985. Originalmente publicado em 1912.
- SHARMA, S.; VREDENBURG, H. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 8, p. 729-753, 1998.
- SIEGEL, D. S.; VITALIANO, D. F. An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility. *Journal of Economics & Management Strategy*, v. 16, n. 3, p. 773–792, 2007.
- STIGSON, B. Pillars of change: Business is finally learning that taking care of the environment and meeting social responsibilities makes good business sense. *Forum for Applied Research and Public Policy*. University of Tennessee, EERC, 2002. p. 23.
- SZETO, E. Innovation capacity: working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network. *The TQM Magazine*, v. 12, n.2, p. 149–158, 2000.