



Encontro Internacional sobre Gestão  
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048  
Dezembro 2016

## **Capacidade de Inovação: o caso Ecoelce**

**ROBERTA FEITOSA DE LUCENA CAVALCANTE**  
robertafeitosa@hotmail.com

**JOSÉ MILTON DE SOUSA FILHO**  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA  
miltonsousa@gmail.com

## **Capacidade de Inovação: o caso Ecoelce**

**Resumo:** O objetivo deste trabalho foi analisar os benefícios da capacidade de inovação do Programa Ecoelce para o desenvolvimento de recursos organizacionais intangíveis da COELCE. Para isso, como arcabouço teórico foram discutidos conceitos sobre recursos intangíveis e capacidade de inovação. A abordagem metodológica qualitativa foi utilizada a partir da tipologia descritiva e estratégia do tipo estudo de caso. A coleta de dados foi iniciada com um grupo formado por quatro gestores e um *stakeholder*, seguida de entrevistas semiestruturadas, observação direta e os dados analisados por meio de técnicas de análise de conteúdo. Os resultados mostraram que a COELCE se beneficia, quanto à sua capacidade de inovação no incentivo na coleta de ideias e sugestões em produtos, serviços e modelos de negócios; estímulo ao envolvimento e participação de todos os colaboradores na proposta e implantação de soluções inovadoras; e avaliação de ideias por equipe responsável por projetos específicos.

**Palavras-chave:** Capacidade de Inovação, Recursos Intangíveis, Responsabilidade Socioambiental Empresarial.

## **Innovation Capacity: The case Ecoelce**

**Abstract:** The aim of this study was to analyze the benefits of innovation capacity of Ecoelce program for the development of intangible organizational resources COELCE. For this, the theoretical framework were discussed concepts of intangible assets and innovativeness. The qualitative approach was used from descriptive type and strategy of a case study. Data collection was started by a group of four managers and a stakeholder, followed by semi-structured interviews, direct observation and data analyzed using content analysis techniques. The results showed that COELCE benefits, for their innovativeness in encouraging the collection of ideas and suggestions on products, services and business models; encouraging the involvement and participation of all employees in the proposal and implementation of innovative solutions; and evaluation of ideas by staff responsible for specific projects.

**Keywords:** Innovation Capacity, Intangible Resources, Corporate Social Responsibility.

## Introdução

O ambiente de negócios atual apresenta importantes desafios para as empresas situados em novos paradigmas que redefinem relações comerciais. Além da busca pela conquista de níveis maiores de competitividade, há uma preocupação crescente com os impactos sociais e ambientais de suas ações. Neste contexto, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e a Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSAE) vêm ganhando importância e gerando um debate significativo nos meios acadêmico e empresarial (BHATTAACHARYA; SEN, 2004; BORGER, 2001). Vários estudiosos têm se dedicado à investigação sobre RSE e RSAE, como os trabalhos de Black (2006), Bowen (1957, 2007), Carroll (1979), Husted (2003), Husted e Salazar (2005-2006), McWilliams e Siegel (2001), Pearce II e Doh (2005), Porter e Kramer (2002; 2006), dentre outros, que envolvem o potencial ganho para a empresa por meio de alinhamento de interesses da sociedade com a atividade corporativa.

Nos últimos anos, diversas empresas vêm buscando desenvolver práticas ambientalmente corretas. Contudo, na maioria delas, essa preocupação ainda não se transformou em ações administrativas e operacionais efetivas. Essas transformações são estimuladas pelo incremento da legislação ambiental, que regulamenta as ações empresariais, e que almeja que as empresas procurem diminuir e recompensar os impactos que suas ações acarretam. Pelos investidores, que procuram minimizar seus riscos; e pelo próprio negócio, já que as ações ambientais se tornaram convenientes para a competitividade das organizações.

Desde a última década, a sustentabilidade tem sido um tema bastante discutido no ambiente empresarial, fazendo parte dos compromissos das principais empresas brasileiras públicas e privadas. Os gestores do país já compreendem que a adoção de práticas sustentáveis e ecologicamente responsáveis são decisivas não apenas para melhorar a imagem de suas empresas, como também para ampliar a competitividade e rentabilidade dos negócios. Conciliar progresso econômico, equidade social e preservação ambiental podem gerar bons dividendos, imagem e reputação, contribuindo também para o crescimento e perenidade dos negócios.

Neste sentido, o papel dos recursos intangíveis é imprescindível ao se formular estratégias baseadas em capacidades, visto que a RSE e RSAE podem ser consideradas capacidades organizacionais na medida em que situam a organização em relação às prováveis práticas que podem ser desenvolvidas, dentre as quais podem ser citadas a responsabilidade social (BLACK, 2006). Isto se deve às vantagens a serem obtidas com ações socioambientais, pois estas são vinculados aos benefícios em produto e processo que dependem de recursos intangíveis como gestão dos *stakeholders*, capacidade de inovação, imagem e reputação (HUSTED; ALLEN, 2007; SOUSA-FILHO, 2014; MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001). Desta forma, emerge a problemática que norteia esta pesquisa: como a capacidade de inovação desenvolvida em um programa socioambiental impacta uma empresa?

Para responder a este questionamento, a pesquisa ampara-se nos possíveis benefícios promovidos pelo Programa Ecoelce sobre os recursos intangíveis da COELCE – Companhia Energética do Ceará. A gestão de ativos intangíveis da COELCE considera que a capacidade de geração de riqueza de uma empresa não está relacionada apenas à eficiência na gestão de seus ativos materiais, mas também aos seus intangíveis, essenciais para a criação de valor e construção de diferenciais competitivos. Entre eles, destacam-se a solidez da marca e as competências e habilidades de colaboradores e parceiros, que demonstram no dia a dia grande capacidade de inovação e solução ágil de problemas (ENDESA, 2009). A escolha de uma organização do setor de energia elétrica se justifica na sua reputação de baixa dinâmica em relação à inovação (SCHOLTISSEK, 2012) e nos impactos negativos que o setor causa no meio ambiente, embora o serviço que oferece seja planejado para o proveito imediato da sociedade (INATOMI; UDAETA, 2005). Assim, o objetivo do trabalho é analisar o benefício

da capacidade de inovação do Programa Ecoelce para o desenvolvimento de recursos organizacionais intangíveis da COELCE.

A COELCE tem sido destaque em projetos de responsabilidade socioambiental, especialmente com o Programa Ecoelce, lançado em 2007 para promover a troca de lixo reciclável por bônus financeiro na conta de energia paga à companhia. A iniciativa visava incentivar um senso de responsabilidade ambiental e oferecer uma contrapartida que apoiasse o orçamento doméstico, reduzindo inclusive a inadimplência (KNBS, 2013). O Ecoelce foi replicado em outras empresas do grupo e, desde sua implantação até o mês de fevereiro de 2015 já contava com aproximadamente 430 mil clientes cadastrados. O Ecoelce recebeu o prêmio *World Business and Development Award 2008* (WBDA), como um dos 10 melhores projetos socioambientais do mundo, reconhecidamente coeso aos princípios do Pacto Global, pela Organização das Nações Unidas (ONU). Em adição, o programa foi considerado uma das 25 maiores inovações brasileiras na última década pela Revista Exame (Brasil que Inova), dentre outras premiações (ENDESA, 2011).

Além desta introdução, este trabalho de pesquisa apresenta seção teórica que discorre sobre capacidade de inovação, uma seção que trata da abordagem e procedimentos metodológicos adotados, imediatamente anteriores à seção de resultados que é seguida pelas discussões e conclusões. O trabalho se encerra na lista de referências utilizadas.

## **Recursos Intangíveis e Capacidade de Inovação**

A perspectiva RBV emergiu nas últimas duas décadas para se tornar a perspectiva contemporânea dominante na pesquisa de conteúdo estratégico, principalmente por combinar relativo rigor analítico e relevância na prática administrativa de maneira mais eficiente e eficaz.

Esta perspectiva considera as organizações como um conjunto de recursos, tangíveis ou intangíveis (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984), e ressalta que o correto conhecimento e aplicação dos recursos são fatores determinantes para se atingir uma vantagem competitiva sustentável e, portanto, *performance* superior (BARNEY, 1991; GRANT, 1991). Contudo, nem todos os recursos são fontes de vantagem competitiva sustentável, ainda que signifiquem insumos indispensáveis para a consecução dos objetivos organizacionais. Somente recursos com características específicas são aptas de certificar e manter uma *performance* superior (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; BARNEY, 1991; DIERICKX; COOL, 1989; PETERAF, 1993; REED; DEFILIPPI, 1990).

Existem várias nomenclaturas para se categorizar os recursos quanto a seus atributos e quanto ao potencial de gerar vantagem competitiva (BARNEY, 1991, p. 101). Wernerfelt (1986, p. 172) cita inicialmente que os recursos à disposição da firma englobavam tanto os tangíveis, que possuem características físicas, quanto os intangíveis, que não as possuem. Com a intenção de confluir os conceitos, Barney (1991, p. 101) sugeriu uma classificação que englobasse diversas nomenclaturas. Segundo o autor, os recursos podem ser assim classificados e conceituados:

- a) Recursos de capital físico – incluem-se nesta categoria todos os recursos físicos à disposição da firma, como tecnologia física (equipamentos), acesso a insumos etc.;
- b) Recursos de capital humano – categoria que inclui, entre outros, o treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos e capacidade gerencial individual;
- c) Recursos de capital organizacional – incluem-se nesta categoria recursos como a estrutura formal da organização, o planejamento formal e informal e sistemas de coordenação e controle, relacionamentos informais etc.

Os recursos tangíveis englobam os denominados recursos de capital físico. Já os recursos intangíveis podem incluir muitos dos itens classificados como recursos de capital humano e recursos de capital organizacional.

Os bens tangíveis, em sua maioria, são negociados nos mercados de fatores, o que restringe a dimensão de “raridade”, enquanto muitos dos recursos intangíveis não podem ser obtidos do mesmo modo, necessitando serem adicionados internamente à empresa, à custa de tempo e outros recursos (DIERICKX; COOL, 1989), dispendo a tornarem-se específicos à firma ou socialmente complexos e, deste modo, raros e de difícil imitação.

Procurando identificar o reconhecimento relativo dos recursos intangíveis para o sucesso organizacional, Hall (1992) desempenhou uma pesquisa com *Chief Executive Officer* (CEOs) na Inglaterra, aos quais foi requerido para citar, em ordem de importância, quais recursos foram relevantes para o sucesso da firma nos anos de 1987 e 1990. Os cinco recursos mais mencionados foram reputação da firma, reputação do produto, *know-how* dos empregados, cultura organizacional e *networks*, sendo que os três primeiros itens, nesta ordem, permaneceram nas primeiras posições em ambos os anos.

Em seguida, foram efetuados seis estudos de caso com empresas britânicas acerca do papel dos recursos intangíveis nas estratégias empresariais. Os resultados da pesquisa foram semelhantes aos do primeiro estudo, com os três primeiros recursos reiterando suas posições em ordem de importância e cultura organizacional substituindo *networks* na quarta posição (HALL, 1993).

Embora apontem algumas limitações nestes dois estudos, considerando a literatura da RBV, há um modelo conceitual onde asseguram:

- a) recursos estratégicos são intangíveis por natureza;
- b) nem todos os recursos intangíveis são estratégicos;
- c) reputação organizacional, reputação do produto, *know-how* dos empregados e cultura organizacional possuem características de recursos estratégicos.

A avaliação dos ativos intangíveis de uma empresa compõe-se numa tarefa complexa devido à influência de variáveis não diretamente mensuráveis como advém com a responsabilidade socioambiental. A ausência de mecanismos para a mensuração dos resultados das aplicações de recursos em questões sociais tem motivado uma inquietação no meio empresarial. A exemplo do Capital Intelectual, a responsabilidade incide a fazer parte do contexto empresarial, constituindo-se num diferencial, logo, havendo uma inquietação em se ter conhecimento da representatividade da prática da responsabilidade no valor que a sociedade, sobretudo a empresarial, atribui as empresas socialmente responsáveis. O valor não deve ser mensurado pelos recursos gastos e, sim, ser calculado pelos benefícios presentes e futuros que a prática da responsabilidade acarreta para a sociedade, uma vez que há um amplo distanciamento entre os custos e o valor econômico deste bem intangível (FREY, 2002).

O papel dos recursos intangíveis e sua relação com a RSAE foi discutido por Surroca, Tribó e Waddock (2010). Neste, os autores argumentaram que recursos como capital humano, inovação, reputação e cultura organizacional, influenciam e ao mesmo tempo são influenciados pela RSAE. O modelo estatístico de Surroca, Tribó e Waddock (2010) evidenciou que os recursos intangíveis mediam a relação entre RSAE e desempenho nos dois sentidos, ou seja, formando um ciclo virtuoso. Numa outra perspectiva, Black (2006) propôs um modelo de responsividade social que conta com 05 (cinco) recursos intangíveis, são eles:

- a) engajamento com *stakeholders*;
- b) comportamento ético nos negócios;
- c) *accountability* social;
- d) comunicação adequada aos valores;
- e) propensão ao diálogo.

Na linha dos recursos intangíveis, Delmas et al. (2011), em pesquisa com 157 empresas químicas da Alemanha, desenvolveram e testaram um modelo onde a capacidade absorptiva (*absorptive capacity*), também considerada um recurso intangível, facilitou o desenvolvimento de estratégias socioambientais proativas que resultaram em melhoria de desempenho.

Importante ainda citar a magnitude da influência dos diversos *stakeholders* sobre a estratégia socioambiental. O relacionamento em si pode ser considerado um recurso intangível, conforme abordagem da *relational view* (DYER; SINGH, 1998), e a interlocução com os diversos *stakeholders* pode ser responsável pela formulação de estratégias socioambientais que gerem diferenciação entre as empresas. Segundo Donaldson e Preston (1995), a empresa orientada para o relacionamento com os *stakeholders* tende a ter benefícios a partir da troca de experiências com seus diversos públicos de interesse. Assim, a construção e a gestão do relacionamento com *stakeholders* como, conselheiros de administração externos, no âmbito da governança corporativa (WALLS et al., 2012), governo (RUSSO; FOUTS, 1997), fornecedores (KLASSEN; VACHON, 2003) e funcionários (WALLS et al., 2011), é essencial para desenvolver estratégias socioambientais difíceis de imitar pelos concorrentes (SOUSA-FILHO, 2014).

Assim, um conjunto de recursos intangíveis como, cultura organizacional (BARNEY, 1986) voltada à RSAE, a boa cidadania corporativa, a execução eficiente de projetos socioambientais inovadores, e a gestão eficaz dos *stakeholders*, podem ser um diferencial importante e possível fonte de vantagens competitivas (SOUSA-FILHO, 2011, p.3).

Embora, existam dúvidas acerca de como colocar estratégias de RSAE em prática, um número crescente de companhias reconhece a importância da mesma, levando à ordenação de diversos arcabouços teóricos e ferramentas para a gestão socioambiental e definição de modelos de evidenciação de informações sobre políticas e medidas de RSAE, como o *Global Reporting Initiative* (GRI).

Consumidores preferirão produtos e serviços de empresas que pratiquem RSAE; investidores favorecerão as mesmas; potenciais empregados serão atraídos por tais empresas; engajamento a *stakeholders* favorecerá a inovação e redução de custos; uma boa imagem social, adquirida por meio da confiança de *stakeholders*, garantirá uma segurança adicional em relação a riscos como boicotes e sindicatos (KNOX; MAKLAN, 2004).

As organizações agem em seu cotidiano por meio de seus *stakeholders*, que se relacionam em interações mediadas pela linguagem, de forma a obterem os recursos necessários à sua sobrevivência dentro de uma dinâmica competitiva de mercado. A gestão dos *stakeholders*, tanto internos, quanto externos, a capacidade de inovação e sua imagem e reputação, detêm recursos tangíveis e intangíveis dos quais as organizações necessitam, fazendo com que as empresas diferenciem-se no modo com que busquem esses recursos “em” e “por meio de” seus *stakeholders* (TEIXEIRA, 2008, p. 169).

Especificamente em relação à capacidade de inovação, Geroski (1994) defende que o processo de inovação modifica a empresa, aumentando a sua capacidade interna, de modo que a organização se torna mais flexível e adaptada às pressões de mercado. Portanto, as inovações aperfeiçoam o desempenho da empresa tanto pelo resultado da inovação como pelo próprio processo de inovação, que muda a capacidade organizacional interna.

O incremento do terceiro setor no Brasil, o surgimento do setor de negócios sociais, a modernização do setor público e a ascensão do número de empresas atentas aos aspectos socioambientais de suas gestões ampliaram a complexidade do setor social. Com o desenvolvimento do setor, e iniciativas dessa natureza introduzem um novo conceito de inovação, como inovação social.

A partir dos anos 2000, a inovação social ganhou maior destaque, interposta por instituições de pesquisas especializadas, como o *Center for Social Innovation* da Escola de Negócios de Stanford nos Estados Unidos fundado em 2000. Por meio da publicação *Stanford*

*Social Innovation Review*, “inovação social é uma nova solução para um problema social. Uma solução mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa que as soluções já existentes, e que, prioritariamente, gere valor para a sociedade como um todo ao invés de beneficiar apenas alguns indivíduos.” (JOÃO; GALINA, 2013).

O termo “inovação social”, com a intenção de fazer referência às mudanças sociais que visem à satisfação das necessidades humanas, segundo Cloutier (2003), foi utilizado pela primeira vez por Taylor (1970), referindo-se à inovação social como sendo novas maneiras de fazer as coisas com o propósito explícito de responder às necessidades sociais, por exemplo: a pobreza e a criminalidade (OLIVEIRA; SILVA, 2012, p. 284).

As inovações sociais são presumidas como fatos nos quais novos recursos são implementados com a finalidade de solucionar uma condição de precariedade social (LÉVESQUE, 2002). Essa percepção, é possível investigar sobre a provável funcionalidade de tal definição a partir de critérios pré-estabelecidos pela sociedade, como, por exemplo, incremento de renda per-capita, mobilidade social, dentre outros. Um problema que nos defrontamos, portanto, diz respeito à escolha desses critérios. Cabe ressaltar que, de acordo com a forma de avaliações escolhidas, justifica-se um projeto ou outro como mais socialmente inovador.

Segundo Pol e Ville (2009) há três tipos de inovação que se aplicam ao contexto empresarial: a primeira é a inovação de negócios propriamente dita e amplamente conhecida, a segunda é a inovação bifocal, onde se alia rentabilidade com impacto social e por isso é considerada sustentável, e a terceira é a inovação social, que tem como orientação o atendimento as necessidades negligenciadas pelo poder público e/ou privado (JOÃO; GALINA, 2013, p. 4).

As exigências dos clientes também foram modificadas. Cada vez mais o conceito de ambientalmente correto é analisado por eles como um diferencial competitivo e um agregador de valor que faz a diferença no período da compra. A postura ambientalmente correta é promissora, seja por meio de um maior desempenho organizacional (ARAGÓN-CORREA; SHARMA, 2003), ou por intermédio da utilização do marketing verde, sobretudo no sentido do mostrar os benefícios do consumo consciente (JUWAHEER; PUDARUTH; NOYAU, 2012).

Empresas com estratégias ambientais e o posicionamento adotado pelas mesmas, encaixam-se na visão de Porter e Linde (1995), ao despertarem para a necessidade das organizações buscarem inovações para melhorar seus processos e ações produtivas, com o uso de tecnologias inovadoras e, habilidade para usar insumos produtivos de maneira otimizada, com foco na obtenção de vantagem competitiva.

A inovação tecnológica ambiental é definida como processos, técnicas, sistemas de novos produtos ou modificados, que colaboram para reduzir os danos ambientais. Além disso, este objetivo de redução de danos ambientais pode ser alcançado por diferentes condições de inovação: por via de inovações técnicas e inovações organizacionais, devido às mudanças na estrutura organizacional ou devido à introdução de novos procedimentos e práticas corporativas.

Porter e Linde (1995) argumentam que as consequências de uma inovação tecnológica sobre a competitividade de uma empresa são bastante conhecidas. Em termos gerais, ela possibilita produzir um produto antigo de forma mais hábil, como a inovação de processo ou a produção de novos produtos, com a inovação de produtos e diferenciação. Em um mundo tomado pela capacidade produtiva desmedida, com um mercado cada vez mais globalizado e invasivo, a inovação desponta como um instrumento significativo de criação e manutenção de vantagens competitivas.

As inovações para a sustentabilidade podem proceder nas devidas categorias: tecnologias de fim-de-linha, gestão de resíduos, tecnologias limpas no processo de produção,

reciclagem, produtos limpos ou produtos de baixo impacto ambiental ao longo do seu ciclo de vida, e tecnologias limpas com a finalidade de ação corretiva após o acontecimento do dano ambiental. As inovações ambientais podem ainda ser diferenciadas por tipologia de inovação: inovações radicais, inovações incrementais e inovações sistêmicas em grande escala que substituem amplos processos.

Segundo Triebswetter e Wackerbauer (2008), a inovação ambiental é ocasionada por uma combinação de fatores internos e externos, tais como tecnologia disponível, custos empregados no desenvolvimento, não unicamente pelas pressões de regulamentação, mas também pelas pressões de custo, de vantagens competitivas, de avanços tecnológicos e dos clientes.

Pode-se reconhecer que esses fatores citados por Triebswetter e Wackerbauer (2008) atestam que a inovação em ações de sustentabilidade empresarial, pode gerar uma variedade de retornos para as empresas, sendo uma delas a reputação.

As demandas mundiais estão caminhando rapidamente, na direção da valorização dos produtos ambientalmente corretos. Diversas empresas estão usando a inovação ambiental, tornando-se companhias supostamente melhor preparadas para o futuro, tendo como objetivo conseguir preços maiores por seus produtos ecologicamente corretos, com isso, o maior benefício para a empresa que opta pela sustentabilidade, é o aumento de sua reputação perante os clientes. (CAVALCANTE, 2015).

## **Metodologia**

A pesquisa foi concebida a partir de uma abordagem qualitativa e exploratória (COOPER; SCHINDLER, 2003) utilizando-se da tipologia descritiva. De acordo com Cooper e Schindler (2003), a etapa de pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito, ao envolver um levantamento bibliográfico, e entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o problema pesquisado. A estratégia de pesquisa do estudo de caso foi definida para orientar o estudo, o que é considerado por Yin (2005) como um tipo de análise qualitativa, que faz uso de pesquisa documental e de campo.

A coleta de dados ocorreu entre os meses de abril e junho de 2014, junto ao Grupo Endesa/Coelce e alguns de seus *stakeholders*, utilizando a entrevista semiestruturada e as observações diretas como principais métodos para este fim (PATTON, 2002). Todas as entrevistas foram autorizadas pelos respondentes, e seguiram o mesmo grupo de perguntas. Os dados de entrevista e observação foram complementados pela pesquisa documental em arquivos históricos, jornais, revistas, publicações de trabalhos e pesquisas já realizados, Relatórios Anuais de Sustentabilidade da Endesa e Coelce, dentre outros.

As seguintes entrevistas foram efetuadas: 1) criador do Programa Ecoelce; 2) Responsável pelo Departamento de Inovação e P&D da Coelce; 3) Responsável pelo Departamento de Sustentabilidade e Meio Ambiente da Coelce; 4) Responsável pelos pontos fixos de coleta do Ecoelce e 5) Responsável pelo Departamento de Triagem do Lixo da Empresa Ultralimpo incumbida da triagem e armazenagens dos resíduos gerados pelo Programa Ecoelce. Os dados obtidos estão identificados conforme os respondentes.

Após a etapa de coleta dos dados e a transcrição dos áudios gravados, seguiu-se à exploração analítica destes dados com o auxílio do software NVivo 10, visto que ferramentas para a análise de dados qualitativos podem facilitar o gerenciamento e a interpretação do grande volume de dados geralmente contido nesse tipo de análise (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2003). Isso contribui para o processo interpretativo e possibilita maior confiabilidade. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo temática com base nas categorias pré-determinadas e emergentes das interpretações. Deste

modo, foram agrupadas informações na categoria “capacidade de inovação”, refletida a partir de referencial teórico prévio. A análise dos dados ocorreu pelo cruzamento dos dados coletados por meio do levantamento documental; o registro das observações, através de observação estruturada, descrevendo informações precisas acerca do fato em questão, assim como a orientação de Bardin (2009), relacionada à análise do conteúdo, transcrito das entrevistas. A seguir são apresentados os resultados alcançados com a pesquisa.

## Resultados

Criada em 1971 a COELCE, privatizada em 20 de abril de 1998 pelo grupo ENDESA, é a terceira maior distribuidora do Nordeste em volume comercializado. Sediada em Fortaleza, é uma sociedade anônima de capital aberto que detém concessão para distribuir energia elétrica, durante 30 anos, aos habitantes de 184 municípios cearenses em um território de 149 mil quilômetros quadrados (ENDESA, 2011).

A COELCE tem aproximadamente 3 milhões de clientes, que consomem, em média, 90 kWh por mês. O contexto local e nacional em que opera a COELCE foi convincente a empresa a inovar e desenvolver projetos que possam responder às necessidades sociais, ambientais e econômicas. A Política Ambiental da COELCE foi lançada em outubro de 2004, a mesma possui um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) certificado pela NBR ISO 14001:2004, que se aplica a todas as atividades da empresa. As responsabilidades do SGA são compartilhadas com as pessoas que trabalham para a COELCE ou em seu nome (COELCE, 2013).

Para promover o uso correto e seguro da energia elétrica e evitar ocorrências que gerem impactos à saúde e segurança de clientes e colaboradores, as empresas apresentam procedimentos de prevenção incluídos em seus sistemas de gestão. O SGA da COELCE inclui controle e monitoramento das atividades, orientando a execução dos processos operacionais com base em normas técnicas ambientais. A empresa utiliza o Princípio da Precaução, conforme o qual a ausência da certeza científica formal quanto à existência de riscos não elimina a necessidade de adotar medidas preventivas. O princípio, proposto na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (Eco92), é considerado no Sistema de Gestão Ambiental e na Política de Sustentabilidade da empresa (COELCE, 2013).

As empresas têm se tornado cada vez mais conscientes da necessidade de equilibrar suas atividades de maneira a gerar resultados ambientais, econômicos e sociais positivos para todos os seus *stakeholders*. Na COELCE, busca-se o engajamento desses *stakeholders*, priorizados a partir de reflexão interna, análise da estratégia organizacional e compromissos assumidos na Política de Sustentabilidade. As ações de engajamento consideram a representatividade e a relevância de cada grupo para a sustentabilidade do negócio (ENDESA, 2011).

Visando à contínua expansão e melhoria dos serviços, com foco na inovação, no relacionamento com o cliente e no lançamento de produtos e serviços, em 2011 a COELCE lançou um projeto de P&D, com o primeiro ponto de autoatendimento para a coleta de resíduos recicláveis do Ceará. Batizado de Auto Ecoelce, onde não tem necessidade de operador e funciona como um caixa eletrônico, o equipamento é capaz de identificar, separar e registrar três tipos de resíduos: garrafas PET, latinhas de alumínio e de aço. O objetivo é aprimorar esse equipamento, para fazer a coleta e a seleção de 17 tipos diferentes de resíduos e bonificação ao cliente.

Ao ser questionado se o processo de inovação do Programa Ecoelce modificou a COELCE, aumentando a sua capacidade interna e aperfeiçoando o desempenho da empresa, o criador do Projeto Ecoelce responde:

Eu acho que sim. Você pode considerar o desempenho ambiental da empresa, isso aí não tenha dúvida [...]. Então, nós conseguimos comprovar que o resíduo tem uma relação direta com a questão da energia, isso é uma coisa óbvia, por quê? Porque se eu incentivo você a reciclar, você vai deixar de extrair matéria prima nova [...]. Até hoje o Brasil é um país que não está autossuficiente em energia, já está se falando em apagão. Então, o que se conseguiu fazer foi com que o projeto gerasse, fosse entendido pela ANEEL como um projeto de eficiência energética. Isso é importante? Sem dúvida nenhuma, isso é muito importante porque você entrou num campo que é o desempenho ambiental da empresa. Então, eu acho que, eu vejo mais por esse ângulo.

Na análise do depoimento acima, é possível a compreensão entre unir inovação e a preocupação com o meio ambiente, muito se tem discutido sobre inovações sustentáveis, ou mais especificamente sobre inovações ambientais ou eco-inovações. Nesta conjuntura, a inovação e a sustentabilidade se relacionam em uma perspectiva de desenvolvimento de produtos e serviços que agreguem valor aos consumidores enquanto diminuem os impactos ambientais das atividades econômicas, tendo em vista maiores níveis de eficiência ambiental, produção mais limpa e a incorporação de mecanismos de padronização e controle como as certificações ISO.

Já sob o ponto de vista do gerente da empresa Ultralimpo, o mesmo explica:

Na verdade, a nossa empresa nasceu com o Ecoelce. A gente já era prestador de serviço da COELCE, fazia terceirização de mão de obra de trocar lâmpadas, essas coisas que o pessoal faz aí na rua, e a COELCE lançou o projeto [...] A COELCE precisava de um parceiro [...] Como a gente já tinha uma parceria com eles em outro segmento, então eles perguntaram se a gente não queria o desafio. Aí a gente começou a fazer o serviço. [...] Mas a parte ambiental da empresa nasceu com o Ecoelce. Então, eu acho o seguinte, o impacto da empresa foi total e foi assim que nasceu nossa empresa na parte ambiental.

Já sob o ponto de vista da responsável pelos pontos fixos de coleta do Ecoelce, baseado nas concepções sobre inovação, os colaboradores da companhia enxergaram uma oportunidade e apresentaram uma solução, tendo como resultado o Programa Ecoelce:

[...] O Ecoelce foi formatado com objetivo principal de desenvolver qualidade de vida e atividades produtivas para a sustentabilidade da população de baixa renda e de favelas, incentivar o consumo organizado de energia produzida para a população de baixa renda com o lixo reciclável e desenvolver um sistema informatizado para controle e operação do programa interligado aos faturamentos de contas de energia elétrica.

[...] Posteriormente foi verificado que o Ecoelce não necessariamente deveria se restringir à população de baixa renda, tendo seus atendimentos expandidos para todos os clientes residenciais e pessoa jurídica do Estado do Ceará que têm interesse em participar. Para fazer funcionar os pontos de coleta do programa e modelar o negócio,

houve a necessidade de estabelecer convênios com empresas de reciclagem e coleta de resíduos. Estas empresas é que são responsáveis por receber os resíduos, diretamente dos clientes, levando-os para a destinação correta. Mais um beneficiado nessa cadeia, pois para as indústrias recicladoras, só vale à pena reciclar se houver um grande volume, e o Ecoelce proporciona expandir os canais de coleta desses resíduos.

Nos tempos atuais despontam reflexões sobre inovações que não são mais do campo econômico da competição de produtos e de empresas, mas do campo das inovações sociais, que discutem alternativas de crescimento e desenvolvimento das comunidades e dos indivíduos onde a questão central da discussão não está no ‘ter mais’, mas sim em ‘ser mais’.

Desde as primeiras definições estabelecidas em 1970 por pioneiros nos estudos da inovação social, como James B. Taylor e Dennis Gabor, a inovação social tem passado por várias formulações, para Cloutier (2003), inovação social está centrada na busca da realização das potencialidades dos indivíduos, na busca de um melhor nível de qualidade de vida e bem-estar, e na busca pela felicidade e realização desses indivíduos como pessoas humanas. Uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades.

Contudo, apesar de a inovação subentender algo novo, a inovação social não necessariamente precisa ser algo inédito, podendo ser uma nova combinação de recursos ou uma nova configuração de práticas, em determinadas áreas de atuação ou em contextos sociais, no intuito de melhor satisfazer ou atender às necessidades e aos problemas sociais, até então, não supridos pelos sistemas públicos ou organizacionais privados, assim, a inovação social pode ser qualquer ação que busque localizar ou empregar novas formas de solucionar as necessidades sociais e melhorar a qualidade de vida das pessoas e das comunidades.

As áreas de inovação das empresas do Grupo ENDESA passaram por mudanças em 2013 devido ao início do Programa Inspire, que representa a integração das várias iniciativas já existentes na ENDESA Brasil – Deu Certo, Bolsa de Inovação, Inova, Lean e Eidos. O programa é um incentivador na coleta de ideias e sugestões em produtos, serviços e modelos de negócios. Além disso, estimula o envolvimento e participação de todos os colaboradores na proposta e implantação de soluções inovadoras, unindo as melhores práticas de todas as empresas que integram a *holding*. O Inspire é composto por três ambientes de inovação: o Inspire Novas Ideias, que conta com encontros semanais para apresentação de novas ideias ao comitê executivo; o Inspire Deu Certo, quando ocorre a criação do produto na prática; e o Inspire Multiplique, momento de replicação dos projetos. Todas as ideias também são avaliadas por critérios de segurança e impacto de imagem para a sociedade. Além da inovação incremental estimulada pelo Programa Inspire, a ENDESA Brasil promove a inovação tecnológica por meio do programa de P&D, regulamentado pela Lei nº 9.991/2000, que dispõe sobre investimentos em P&D e em eficiência energética por parte das empresas concessionárias, permissionárias e autorizadas do setor de energia elétrica. Em 2013, a empresa investiu R\$ 33,4 milhões em programas de P&D (ENDESA, 2013).

## **Discussão e Conclusões**

Sharma e Vredenburg (1998) depararam significância estatística que confirma que a estratégia proativa verde está associada com o desenvolvimento das capacidades da organização e que está integrado com benefícios organizacionais. Alguns autores, a exemplo de Porter e Linde (1995) e Berry e Rondinelli (1998) asseguram que para alcançar vantagem competitiva, torna-se necessário que as empresas maximizem seu retorno ao mesmo tempo

que desenvolvem progressos em relação à implementação de práticas ambientais nos negócios. Além disso, os autores Sharma e Vredenburg (1998), Berry e Rondinelli (1998) e Aragón-Correa e Sharma (2003) constataram em seus estudos que uma estratégia ambiental proativa lidera o desenvolvimento de importantes capacidades organizacionais que podem elevar a competitividade das indústrias.

Os ativos intangíveis são a nova riqueza das empresas, seu verdadeiro bem-estar de valor. Acima de tudo, ativos intangíveis só têm valor se forem reconhecidos e valorizados pelo *stakeholder*. A COELCE vem mostrando diversas iniciativas no campo das ações ambientais, além de proporcionar um maior relacionamento com os seus consumidores, principalmente aqueles de baixa renda, com o Programa Ecoelce. Este programa constitui um modelo socioambiental, resultando na preservação dos recursos naturais e em uma nova forma de tratamento e de pagamento das contas de energia elétrica da população.

Analisando as ideias de Barney (1991) e Hart (1995), a partir das práticas socioambientais como fontes de vantagem competitiva, sobre a construção de uma estratégia socioambiental, o grande desafio das empresas, no futuro próximo, será combinar a sustentabilidade socioambiental à econômica. Embora muitos empresários acreditem que a sustentabilidade socioambiental gere mais custos para as empresas, não só é possível como também estratégico combinar os lucros com a sustentabilidade. A busca por novas tecnologias e inovação de produtos e processos que sejam sustentáveis vai, cada vez mais, atrair os consumidores e ser fonte de receita para as empresas.

Em parceria com a UNIFOR, A COELCE verificou forte relação entre o baixo poder aquisitivo de parte da população e o grande volume de resíduos sólidos descartados incorretamente no meio ambiente. Ao mesmo tempo, constatou que as mesmas comunidades visitadas apresentavam os maiores índices de inadimplência e furto de energia elétrica, ocasionado, principalmente, pela dificuldade em pagar as contas de energia. Paradoxalmente, a COELCE, junto ao Programa Ecoelce, uniu aos dois problemas para criar uma solução sistêmica e integrada, cujo principal objetivo é incentivar a população a adotar a coleta seletiva, proporcionando a diminuição das ligações clandestinas de energia, junto às faturas de pequenos valores e a liquidez das contas de energia dos clientes por intermédio da troca por resíduos sólidos recicláveis, diminuindo assim os índices de prejuízo pelo furto e inadimplência.

Pode-se constatar que a perspectiva do conhecimento como um recurso, deriva da RBV, que emergiu como um tema importante na gestão estratégica, fornecendo uma base teórica sobre a importância do recurso conhecimento no aumento do desempenho da competitividade sustentável da empresa. Uma perspectiva baseada no conhecimento, que postula vantagem competitiva, baseia-se em particular nos recursos desenvolvidos, tácito e explícito, dentro da empresa.

Como iniciativas de ações de RSC, a ENDESA está atuando para inovar e aprimorar os processos de planejamento e monitoramento de atividades, projetos e relatórios socioambientais considerando novos conceitos relacionados à RSC. Para isso, a partir da análise de materialidade de temas relacionados à sustentabilidade do negócio, realizada em 2013 em todas as empresas que fazem parte do grupo Enel no mundo, foram definidos macroâmbitos de compromissos que integram seu Plano de Sustentabilidade e direcionam a gestão de suas empresas no período de 2014-2018, nas áreas de negócio e governança, ambiental e social (ENDESA, 2013).

Analisando a interação entre a COELCE e a gestão dos seus *stakeholders* por intermédio do Programa Ecoelce, a COELCE, junto ao relacionamento com partes interessadas da companhia, identifica como públicos estratégicos seus acionistas, clientes, colaboradores próprios e parceiros, fornecedores, moradores das comunidades do entorno, organizações da sociedade civil, representantes de governo, entidades de classe, imprensa e

concorrentes. Essa definição é resultado de reflexão interna para identificar todos os públicos que direta e indiretamente tenham algum vínculo com a companhia, de sua estratégia, que estabelece objetivos e metas nas perspectivas de acionistas, clientes, colaboradores e sociedade e dos compromissos assumidos na Política de Sustentabilidade, expressa pelos Sete Compromissos para um Desenvolvimento Sustentável.

Como desafio enfrentado junto ao Programa Ecoelce, percebe-se que gira em torno em firmar parceria com empresas de reciclagem que sejam licenciadas para operacionalizar os pontos de coleta e estabelecer a cultura de coleta seletiva dos clientes da empresa. Sabe-se que os valores dos resíduos não são tão altos e muitas vezes o valor do bônus não é atrativo para alguns clientes; como solução, o programa dispõe aos clientes opções de instituições para doação desses bônus incentivando que o cliente participe além da vantagem financeira. Outro desafio percebido é a tentativa de negociação junto aos catadores de lixo, muitos acham que com o Ecoelce houve uma diminuição dos resíduos para eles trabalharem. No início da atuação do programa ficou conciliado e acordado que nas áreas onde os catadores atuam fortemente, não seria instalado pontos do Ecoelce, não se sabe ao certo se esse acordo ainda encontra-se em vigor. Para a COELCE e o Ecoelce, atualmente o desafio é não estar em todos os municípios do Ceará por escassez de parceiros habilitados e capacitados, como empresas de reciclagem, que possuam licenciamento ambiental, para que façam o atendimento direto ao público inclusive orientando sobre o que recicla e não recicla, para intermediar o Ecoelce.

Levando-se em conta o que foi observado, constata-se que o Ecoelce impacta de forma positiva o relacionamento dos *stakeholders* na COELCE, e vice-versa, uma vez que o Programa Ecoelce, desde o seu funcionamento, vem apresentando grandes vertentes, uma delas é o projeto Conta Verde, que faz parte do Programa Ecoelce, posto em prática em 2014, onde visa mensurar a redução de emissões por meio da reciclagem dos materiais utilizados no Programa Ecoelce, além de investigar o grau médio de emissão de GEE pelo uso da energia elétrica para cada cliente usuário do programa.

Identifica-se que a COELCE busca lidar de maneira alinhada na constituição de colaborações e cooperações com seus *stakeholders*. Esta maneira de gestão consolida institucionalmente a empresa. A companhia expande ações junto aos seus fornecedores, bem como junto à sociedade e a comunidade e ambas as partes, a empresa e os *stakeholders*, se beneficiam reciprocamente. Pode-se entender que a COELCE vem expondo constância em suas ações de melhoria contínua, o que vem colaborando para a conservação de uma imagem positiva diante seus *stakeholders*.

Como resposta ao questionamento proposto inicialmente e que norteou o estudo: “como a capacidade de inovação desenvolvida em um programa socioambiental impacta uma empresa?” destacam-se como respostas: incentivo na coleta de ideias e sugestões em produtos, serviços e modelos de negócios; estímulo ao envolvimento e participação de todos os colaboradores na proposta e implantação de soluções inovadoras; e avaliação de ideias por equipe responsável por projetos específicos.

Desta forma, o objetivo de analisar os benefícios da capacidade de inovação do Programa Ecoelce para o desenvolvimento de recursos organizacionais intangíveis da COELCE foi alcançado conforme discutido nesta seção. Contudo, a pesquisa ainda aponta situações emergentes que podem ser objeto de estudo de outros pesquisadores e ampliar os resultados aqui encontrados, como o acompanhamento e evolução de programas socioambientais do setor de energia elétrica, verificando a manutenção ou não destes resultados e, também, a sugestão de estudos semelhantes em outros setores, como em organizações que produzem energia em fontes renováveis ou não e empresas de outros setores.

## Referências

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, p. 14:33-46, 1993.
- ARAGÓN-CORREA, J. A.; SHARMA, S. A. Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 1, 71-88, 2003.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. de A. Operacionalizando o método da grounded theory nas pesquisas em estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do software Atlas/ti. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1., 2003, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BERRY, M. A.; RONDINELLI, D. A. Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution. **Academy of Management Executive**, v. 12, n. 2, 1998.
- BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. **California Management Review**, v. 47, n. 1, p. 9-26, 2004.
- BLACK, L. D. Corporate social responsibility as capability: the case of BHP Billiton. **Journal of Corporate Citizenship**, v. 23, p. 25-39, 2006.
- BORGER, F. G. **Responsabilidade social**: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2001.
- BOWEN, H. R. **Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.
- BOWEN, F. Corporate Social Strategy: Competing Views from Two Theories of the Firm. **Journal of Business Ethics**, v. 75, p. 97-113, 2007.
- CARROLL, A. B. A three dimensional conceptual model of corporate social performance, **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.
- CAVALCANTE, R. F. L. **Benefícios do Programa Ecoelce no Desenvolvimento de Recursos Intangíveis na Companhia Energética do Ceará (COELCE)**. 2015. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2015.
- COELCE. Companhia Energética do Ceará. Disponível em: <<http://www.COELCE.com.br>>. Acesso em: 20 set. 2013/9 fev. 2015.

\_\_\_\_\_. Relatório Anual de Sustentabilidade Coelce 2010. Disponível em: <[http://www.ENDESAbrasil.com.br/sust/COELCE/COELCE\\_nav.pdf](http://www.ENDESAbrasil.com.br/sust/COELCE/COELCE_nav.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2013.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, p. 1504-1514, 1989.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, p. 65-91, 1995.

ENDESA. **Relatório Anual de Sustentabilidade Endesa 2011**. Disponível em: <<http://www.contadino.com.br/pdf/ENDESARA2011.pdf>> Acesso em: 19 set. 2013.

GRANT, R. M. The resource-based view theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986-1014, 1995.

HUSTED, B. W. Governance choices for corporate social responsibility: to contribute, collaborate or internalize? **Long Range Planning**, v. 36, n. 5, p. 481-498, 2003.

HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B. Corporate social strategy in multinational enterprises: antecedents and value creation. **Journal of Business Ethics**, v. 74, p. 345-361, 2007.

HUSTED, B. W.; SALAZAR, J. J. Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 1, p. 75-91, 2006.

HUSTED, B. W.; SALAZAR, J. J. Un estudio exploratorio de la estrategia social de empresas grandes ubicadas em México. **Contaduría y Administracion**, n. 215, p. 9-23, jan./abr. 2005.

INATOMI, T. A. H.; UDAETA, M. E. M. Análise dos Impactos Ambientais na Produção de Energia dentro do Planejamento Integrado de Recursos. In: III Workshop Internacional Brasil - Japão: Implicações Regionais e Globais em Energia, Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, 2005, Campinas - Brasil. In: WORKSHOP INTERNACIONAL BRASIL - JAPÃO: IMPLICAÇÕES REGIONAIS E GLOBAIS EM ENERGIA, MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, 3., **Anais...** 2005.

KNBS. Knowledge Networks and Business Solutions. Disponível em: <<http://www.knbs.com.br/ecoelce.htm>>. Acesso em: 18 set. 2013.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S. Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1480-1495, 2001.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods (3rd)**. California: SAGE Publications, 2002.

PEARCE II, J. A.; DOH, J. P. The high impact of collaborative social initiatives. **MIT Sloan Management Review**, v. 46, n. 3, p. 30-39, 2005.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 12, p. 56-68, 2002.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

REED, R.; DEFILLIPPI, R.J. Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p. 88-102, 1990.

RUSSO, M. V.; FOUTS, P. A. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. **Academy of Management Journal**, v. 40, p. 534-559, 1997.

SCHOLTISSEK, S. **Excelência em inovação**: como criar mercados promissores nas áreas de energia e de recursos naturais. São Paulo: Editora Campus, 2012.

SHARMA, S.; VREDENBURG, H. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 729-753, 1998.

SOUSA-FILHO, J. M. Estratégia Socioambiental Baseada Em Recursos: Um Ensaio Teórico, 2014, São Paulo – Brasil. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 17., 2014. **Anais...** São Paulo: FGV-EAESP, 2014.

WERNEFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZYGLIDOPOULOS, S. C. The impact of accidents on firm's reputation for social performance. **Business & Society**, v. 40, n. 4, p. 416-441, 2001.