

## AÇÕES INOVADORAS E SUSTENTÁVEIS SOB A DIMENSÃO ECONÔMICA EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE FRUTAS

### INNOVATIVE AND SUSTAINABLE ACTIONS UNDER ECONOMIC DIMENSION IN A COMPANY OF FRUIT SEGMENT

**Marcos Antonio Franklin**

Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Mestrado  
Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios  
[franklin.marcos@gmail.com](mailto:franklin.marcos@gmail.com)

**Marília Pereira Calegari Cuenca**

Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP  
[marilia4b@hotmail.com](mailto:marilia4b@hotmail.com)

**Submissão:** 13/08/2020

**Aprovação:** 06/02/2023

#### RESUMO

Este estudo fez parte de um projeto de pesquisa desenvolvido em uma Universidade, subvencionado por um Fundo de Pesquisa, e teve como objetivo investigar como uma empresa do ramo frutífero viabiliza suas ações, no que diz respeito à inovação e à sustentabilidade. Por conseguinte, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: como ocorrem as ações de inovação e sustentabilidade sob a perspectiva da dimensão econômica em uma empresa do segmento de frutas? Este estudo foi realizado no Grupo Fava, empresa de médio porte, familiar e brasileira, situada nos municípios de Jundiaí e Miracatu, ambos no Estado de São Paulo. Este estudo foi de natureza exploratória com o emprego do método qualitativo segundo Godoy (1995). Para a coleta dos dados foram utilizadas as técnicas de entrevistas e observação pessoal, segundo Vergara (2006). Para tanto, foi utilizado um roteiro semiestruturado elaborado com base no referencial teórico utilizado no estudo e as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Para a realização das análises dos dados foi adotada abordagem de Flores (1994). Os resultados revelaram que a empresa apresenta ações de inovação em seu processo produtivo e sustentabilidade nas três dimensões, com destaque para a dimensão econômica.

**Palavras-chave:** Inovação. Sustentabilidade. Dimensão Econômica. Frutas.

#### ABSTRACT

This study was part of a research project that was developed in a University, funded by a Research Fund, and aims to investigate how a company in the fruit industry enables their actions related to innovation and sustainability. Therefore, it try to answer the following research problem: how do the actions of innovation and sustainability occur from the perspective of the economic dimension in a business segment of fruit? This study was conducted at Fava Group, a

Brazilian medium-sized business, family-owned located in Jundiaí and Miracatu, both in São Paulo. This study was exploratory in nature and use of qualitative method according to Godoy (1995). To collect the data, interviews and personal observation techniques were used, as per Vergara (2006). For this, we used a semistructured script prepared based on the theoretical framework used in the study and the interviews were recorded and later transcribed. To carry out the analysis of the data it was adopted Flores approach (1994). The results revealed that the company presents innovative actions in its production process and sustainability in three dimensions, with emphasis on the economic dimension.

**Keywords:** Innovation. Sustainability. Economic Dimension. Fruits.

### **Agradecimentos**

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
Empresa Grupo Fava: Seus proprietários e funcionários

## **1 INTRODUÇÃO**

O equilíbrio entre consumo, reaproveitamento de materiais e preservação do meio ambiente deve estar entre as metas das organizações atuais e da sociedade como um todo para garantir segurança às futuras gerações. Assim, Elkington (2012, p. 52) explica que sustentabilidade é “o princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações”. Diante desse panorama, com este estudo se pretende examinar como as ações relacionadas à inovação e sustentabilidade, sob a perspectiva da dimensão econômica, ocorrem em uma empresa do segmento de frutas do Estado de São Paulo. Esta pesquisa foi realizada no Grupo Fava, empresa brasileira, de médio porte, que atua no segmento de frutas.

Esse segmento, historicamente, se revela sensível a desperdícios nas práticas produtivas e na sua distribuição. Isso ocorre por conta da negligência dos produtores, característica deste mercado, que predominantemente é constituído por pequenas e médias empresas (Franklin; Silva e Meirelles, 2006). Assim, para o desenvolvimento deste estudo, foi formulado o seguinte problema de pesquisa: como ocorrem as ações de inovação e sustentabilidade, sob a perspectiva da dimensão econômica, em uma empresa do segmento de frutas? Para responder ao problema de pesquisa, contou-se com o seguinte objetivo geral: levantar como ocorrem as ações de inovação e sustentabilidade sob a perspectiva da dimensão econômica em uma empresa do segmento de frutas. Assim, foram desdobrados os seguintes objetivos específicos: 1) Identificar as ações inovadoras implementadas; 2) Identificar as ações de sustentabilidade – dimensão econômica.

A contribuição desta pesquisa, no ponto de vista acadêmico, está na associação das teorias que compõem a base teórica envolvida e a forma como são utilizadas e aplicadas em dada realidade. No ponto de vista empresarial, a contribuição está na análise detalhada de como essas questões podem ser incorporadas e desenvolvidas por uma empresa. Quanto à sua relevância, esta se encontra justamente em sua aplicação. Esta pesquisa procura também contribuir com os estudos que têm como base os relatórios gerenciais relacionados à sustentabilidade, os Relatórios de Sustentabilidade, que “parecem [...] um passo vital para a gestão da mudança de uma economia global sustentável: aquela que combina rentabilidade de longo prazo, justiça social e cuidado ambiental” (IRIGARAY; RESPINO, 2012, p. 246). Dessa maneira, este artigo está estruturado da seguinte forma: por esta introdução, pelo referencial teórico, pelos procedimentos

metodológicos, análises e interpretações dos dados, pela discussão dos resultados e pelas considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Inovação

No ambiente empresarial de hoje, não há tarefa mais vital e exigente do que a gestão continuada de inovação e mudança (TUSHMAN; NADLER, 1986) Maxwell (2009, p. 1) acredita que “é amplamente reconhecido que a inovação é um motor essencial do crescimento e, portanto, é uma alta prioridade para os executivos seniores em todo o mundo”. O autor explica que as empresas melhores classificadas em termos de crescimento sustentável e rentabilidade são líderes em inovação. Segundo o autor, “empresas que adotam a inovação e constroem sistemas bem geridos para garantir que a inovação permeie toda a cultura da empresa, muito provavelmente, atingirão um alto crescimento nas receitas sustentáveis e fortes retornos para os acionistas” (MAXWELL, 2009, p.1).

A ideia de inovação foi explicada por Schumpeter (1982) por meio da abordagem da “destruição criadora”, na qual produtos ou hábitos antigos são substituídos e reinventados, a partir dos desejos dos consumidores que anseiam por novidades. Freeman (1982) argumenta que a sobrevivência e o crescimento das empresas dependem de sua capacidade para adaptarem-se ao ambiente externo e da possibilidade da empresa em rotege -lo. Assim, o grau de flexibilidade e adaptabilidade, visando atender aos estímulos do ambiente, torna-se um diferencial competitivo para as empresas. Segundo Tushman e Nadler (1986, p. 92), “as organizações precisam ter diversidade interna suficiente em estratégias, estruturas, pessoas e processos para facilitar diferentes tipos de inovação e para melhorar a aprendizagem organizacional”. De acordo com Stamm (2008), há vários entendimentos do que seja o termo inovação, e isso depende da compreensão de cada pessoa, que pode apresentar diferentes significados e aplicações. A inovação pode estar ligada a questões sociais, ambientais e econômicas. Do ponto de vista da operacionalização, a inovação deveria ser baseada em um modelo de sustentabilidade que abordasse os sistemas ecológicos, sociais e econômicos, consistindo no que se define como *triple bottom line* (Elkington, 2012).

### 2.2 Sustentabilidade

Apontadas como particularmente responsáveis por danos ambientais e sociais, como sugerem Adams, Jeanrenaud, Bessant, Overy, Denyer (2012), as empresas enfrentam crescente pressão, tanto interna quanto externa, para mudar. Em sentido similar, Coral (2002) acredita que as ações tomadas por parte das empresas para a redução da produção de resíduos, além de novas alternativas para o seu tratamento, são geralmente estabelecidas devido a pressões externas, tais como exigências legais ou de mercado. Como resultado, as empresas estão sendo criadas e, às vezes, sendo obrigadas a observar as implicações ambientais, sociais e econômicas de suas atividades, como sugere Adams *et al.*, (2012). Almeida (2002), em Pimenta e Gouvinhas (2012), argumenta que uma organização sustentável procura a eco-eficiência em todas as suas ações e decisões, bem como em todos os seus processos e produtos, de maneira contínua e duradoura. Paraschiv, Nemoianu, Langă, Szabó (2012) acreditam que, para as organizações que procuram se alinhar às preocupações internacionais que dizem respeito à proteção do ambiente e dos recursos naturais limitados, dos direitos humanos e da segurança e da saúde dos trabalhadores, é essencial que desenvolvam uma estratégia de sustentabilidade. Bertels (2010) entende que, para tornar a sustentabilidade uma peça diária e duradoura da organização, é preciso que seja incorporada na

cultura organizacional. Para tanto, segundo Claro, Claro e Amâncio (2005), é fundamental que as organizações contribuam para a educação dos funcionários, promovendo cursos, treinamentos, especializações, entre outros, para que entendam completamente o termo sustentabilidade.

A sustentabilidade, segundo Elkington (2012), consiste no conceito do *triple bottom line* (ou Teoria dos Três Pilares) que, de acordo com Milne e Gray (2013, p. 13), é “um núcleo e uma ideia dominante que continua a permear os relatórios de negócios, e envolvimento das empresas com a sustentabilidade”. Goel (2010) explica que o conceito, também conhecido como PPL (pessoas, planeta e lucro), mede o sucesso das organizações em três parâmetros: social, ambiental e econômico. Dessa maneira, “o *triple bottom line* captura um espectro alargado de valores e critérios para medir o sucesso organizacional (e social), não só a partir do ponto de vista econômico, mas também de preocupações ecológicas e sociais” (GOEL, 2010, p. 31).

Assim, o ponto central da sustentabilidade é que as empresas combinem essas três dimensões entre si em seu modelo de gestão. Nesse modelo de gestão, de acordo com Gaziulusoy (2010), a sua operacionalização deve ter uma forte interligação entre as dimensões ambiental, social e econômica e, sobretudo, a sua interdependência entre esses sistemas (SAVITZ; WEBER, 2007). Dessa forma, “guiar as empresas na direção da sustentabilidade exigirá mudanças drásticas no desempenho da linha dos três pilares. Alguns dos desafios mais interessantes não são encontrados no interior, mas *entre* as áreas envolvidas com os pilares econômico, social e ambiental” (ELKINGTON, 2012, p. 107).

A dimensão ambiental está relacionada aos aspectos ambientais provenientes dos impactos dos processos produtivos e de operação de uma empresa na consecução de seus produtos ou serviços. Em última análise, significa a redução dos efeitos negativos, como sugeridos por Claro *et al.*, (2005, p. 3) “por meio de monitoramento, integração de tecnologia no processo, análise de ciclo de vida do produto e administração integrada da cadeia de produção”. Para Silva (1995 *in* Claro *et al.*, 2005, p. 4), “a sustentabilidade social está baseada num processo de melhoria na qualidade de vida da sociedade, pela redução das discrepâncias entre a opulência e a miséria, por meio de diversos mecanismos”. Nivelamento do padrão de renda, acesso à educação, moradia, alimentação, necessidades biofisiológicas e de formação intelectual são alguns exemplos desses mecanismos, sugeridos pelos autores.

No que se refere à dimensão econômica, esses autores explicam que são incluídas tanto a economia formal quanto a economia informal, resultando em produtos e serviços que possibilitam o aumento de renda monetária de indivíduos ou grupos de modo a melhorar o padrão de vida das pessoas. É sob a perspectiva dessa dimensão – econômica – que esta pesquisa foi desenvolvida.

### 2.2.1 Sustentabilidade – Dimensão Econômica

O lucro, um dos fatores que garantem a sustentação das empresas, segundo Spangenberg e Bonniot (1998); Groot (2002) em Claro *et al.*, (2005, p. 3) “é gerado a partir da produção de bens e serviços que satisfazem as necessidades humanas, bem como pela criação de fontes de renda para os empresários, empregados e provedores de capital”. O elemento voltado à sustentabilidade – dimensão econômica – pode ser adquirido por meio da poupança de recursos (capital) a fim de beneficiar as gerações futuras (ČIEGIS; ŠIMANSKIENĖ, 2010).

Para Goel (2010), a dimensão econômica engloba questões convencionalmente relatadas nos relatórios financeiros anuais das organizações, tais como: investimentos em capital humano e de pesquisa e desenvolvimento, salários e benefícios pagos, e iniciativas de desenvolvimento comunitário. Já a ideia de sustentabilidade como estratégia de aquisição de vantagem competitiva, por parte das empresas, aparece de forma declarada na elaboração do Relatório de

Sustentabilidade. Segundo Bowers (2010), os relatórios de sustentabilidade estão mostrando um crescimento na comunicação de que ações sustentáveis podem proporcionar benefícios econômicos diretos para a empresa, ao mesmo tempo em que direcionam os esforços da organização ao cumprimento das normas ambientais e sociais.

No entanto, o autor reflete que os relatórios de sustentabilidade proporcionam pouca evidência para demonstrar como a observação em questões ambientais e sociais aumenta diretamente o desempenho econômico da empresa. Além disso, Bertels, Papania, Papania (2010) observam que, apesar de muitos relatórios de sustentabilidade descreverem a sustentabilidade como a forma que as empresas fazem negócios, os líderes das organizações não possuem uma compreensão clara de como incorporar a sustentabilidade em seus processos decisórios no dia a dia (BERTELS *et al.*, 2010). Apesar disso, de acordo com uma pesquisa global realizada em 2010 pela Accenture com mais de 700 CEOs, descobriu-se que 93% vêem a sustentabilidade como um fator importante para o sucesso de suas empresas em longo prazo (BERTELS *et al.*, 2010).

As razões fundamentais que levam as empresas a se integrarem dentro dos princípios do desenvolvimento sustentável, em uma estratégia de longo prazo, podem ser consideradas: “o dever moral e a responsabilidade das empresas para um ambiente limpo, as vantagens econômicas e financeiras adquiridas no mercado, e a sustentabilidade como um elemento-chave da cultura organizacional” (PARASCHIV *et al.*, 2012, p. 415). Richerson (2013) argumenta que as organizações podem aumentar seus lucros e diminuir o impacto sobre o planeta por meio da incorporação da sustentabilidade, uma estratégia de mercado, por ser um bom caminho para os seres humanos usarem os recursos naturais. O mesmo autor entende que as empresas estão conduzindo seu destino por intermédio de um “GPS da sustentabilidade” levando-as, assim, a uma escolha de qualidade. Esta escolha, segundo o autor, é boa para as pessoas, o planeta e, mais importante, é boa para o lucro.

### 2.3 Inovação e Sustentabilidade

A expressão inovação sustentável pode ser definida como o desenvolvimento de novos produtos, processos, serviços e tecnologias que contribuam para o desenvolvimento e o bem-estar dos seres humanos e das instituições, respeitando os recursos naturais e sua capacidade regenerativa (TELLO; YOON, 2008). Segundo Nidumolu, Prahalad, Rangaswami (2009), no futuro, apenas as empresas que fazem da sustentabilidade uma meta irão conseguir vantagem competitiva, e isso significa “repensar os modelos de negócio, bem como produtos, tecnologias e processos” (NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009, p. 1).

Para resolver alguns dos problemas ambientais mais urgentes do século 21, como aquecimento global, escassez de recursos naturais e aumento dos custos de energia, o desenvolvimento de tecnologias limpas é essencial, como sugerem Tello e Yoon (2008). Nidumolu, Prahalad, Rangaswami (2009) argumentam que, ao tratar a sustentabilidade como uma meta, as empresas pioneiras irão desenvolver competências que farão com que suas rivais fiquem pressionadas, e essa vantagem competitiva irá suportá-las favoravelmente porque a sustentabilidade será sempre uma parte integrante do desenvolvimento.

Segundo Costanza, Daly, Folke, Hawken (2000), a inovação tecnológica contempla de maneira mais eficiente a utilização dos recursos naturais, bem como desenvolver a capacidade de atenuar ou eliminar os diversos tipos de poluição, além de fornecer a possibilidade de novos investimentos e oportunidades de crescimento. Em geral, quando se trata de melhorias no processo e adoção de tecnologias inovadoras, é na área de operações que estas revelam maior presença, o que pode ser identificado em empresas independentemente de seu porte.

Assim, Mbizi, Hove, Thondhlana, Kakava (2013) argumentam que as empresas devem adaptar os seus sistemas de produção tornando-os flexíveis, além de reduzir seus custos e preços competitivos de modo a conseguir maior participação no mercado. Nesse sentido, a inovação ocupa um papel importante na melhoria da lealdade e do valor para o cliente em longo prazo. Entretanto, Gaziulusoy (2010) entende que as tecnologias não podem ser consideradas sustentáveis ou insustentáveis individualmente, e destaca que a efetiva sustentabilidade só se torna possível se os subsistemas ambiental, econômico e social co-evoluam. Gaziulusoy (2010) afirma ainda que a sustentabilidade não possa ser avaliada antes de a ação ser realizada, ou seja, antes do acontecimento do evento real. Como ilustração, pode-se citar a pesquisa realizada por meio do estudo de caso da empresa Duratex (SAMBIASE; FRANKLIN; TEIXEIRA, 2013), onde se pode considerar que as inovações tecnológicas realizadas por essa empresa ocorreram com a concepção sustentável como, por exemplo, a válvula HydraDuo, que regula a vazão de água de líquidos e sólidos e do piso.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi de natureza exploratória em que, segundo Vergara (2000), a investigação é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. O método utilizado foi o qualitativo que, de acordo com Godoy (1995), é utilizado quando se deseja conhecer o fenômeno como um todo, principalmente por tratar-se de uma pesquisa que se inicia sem suposições. Para a coleta de dados foram utilizadas entrevistas com roteiros semiestruturados, desenvolvidos a partir da revisão da literatura, além da observação, pelo acompanhamento das rotinas de trabalho (CRESWELL, 1998; BRYMAN, 2004). As entrevistas foram gravadas e, depois, transcritas. Os nove entrevistados para este estudo, segundo Yin (2007), informantes-chaves, são apresentados no Quadro 1. Esses dados foram coletados no Município de Jundiaí, na sede da empresa, e em Miracatu, onde está localizada a unidade de produção do Grupo, ambos no Estado de São Paulo. A coleta dos dados foi realizada nos dias 15, 22 e 26 de setembro, na sede da empresa, em Jundiaí, e nos dias 13 de setembro e 04 de outubro na fazenda do Grupo Fava, em Miracatu, no ano de 2014.

Os dados foram interpretados e analisados com o uso da metodologia de categorização proposta por Flores (1994), em que, a partir dos dados coletados nas entrevistas, algumas categorias foram criadas e relacionadas entre si de acordo com suas similaridades. Após a consolidação, algumas metacategorias foram geradas a partir de um agrupamento das categorias. No tópico “Análise e interpretação dos dados”, item 5 deste artigo, é apresentado o sistema de categorias criado para esta pesquisa.

Quadro 1. Caracterização dos entrevistados

Caracterização dos entrevistados			
Entrevistados	Idade	Cargo	Cidade
<b>Gerências</b>			
Entrevistado 1	-	Social	Jundiaí/Miracatu – SP
Entrevistado 2	-	Distribuição	Jundiaí – SP
Entrevistado 3	-	Fazenda (Operação)	Miracatu – SP
Entrevistado 4	-	Financeiro	Jundiaí – SP
<b>Proprietário</b>			
Entrevistado 5	57 anos	(Diretor Geral) Proprietário	Jundiaí/Miracatu – SP
<b>Prestador de serviços</b>			
Entrevistado 6	-	Engenheiro agrônomo	Miracatu – SP
<b>Comunidade Externa</b>			

Entrevistado 7	38 anos	Proprietário casa do agricultor	Miracatu – SP
Entrevistado 8	-	Proprietário fábrica de doce	Miracatu – SP
Entrevistado 9	50 anos	Proprietário loja de móveis	Miracatu – SP

**Fonte:** Dados da pesquisa

#### 4.1 *Locus da pesquisa* – Grupo Fava

A empresa Fava foi fundada em 1970, atuando com a climatização e distribuição de bananas. A empresa cresceu e hoje se apresenta no mercado como um grupo de negócios. Empresa brasileira, de médio porte, familiar, com sua sede instalada no Município de Jundiá – SP. O Grupo conta ainda com uma unidade no Vale do Ribeira no Município de Miracatu – SP. Essa unidade dispõe de 100 hectares destinados à plantação de bananas (GRUPO FAVA, 2014).

### 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para a análise e interpretação dos dados foi utilizada a abordagem proposta por Flores (1994), em que, a partir dos dados oriundos das entrevistas, foram geradas a *posteriori* categorias, relacionadas entre si de acordo com suas similaridades. Segundo Strauss (1999) a função fundamental da categorização é de integrar a teoria ao fenômeno de modo a relacionar às descobertas, permitindo o esclarecimento das variações em um teste-padrão de comportamento. Posteriormente à consolidação das categorias, foi realizado um agrupamento que resultou nas metacategorias, como se segue: inovação e sustentabilidade, dimensão ambiental, dimensão social e dimensão econômica, sendo nesta última o recorte deste estudo, conforme destacado na Figura 1, que apresenta o sistema de categorias.

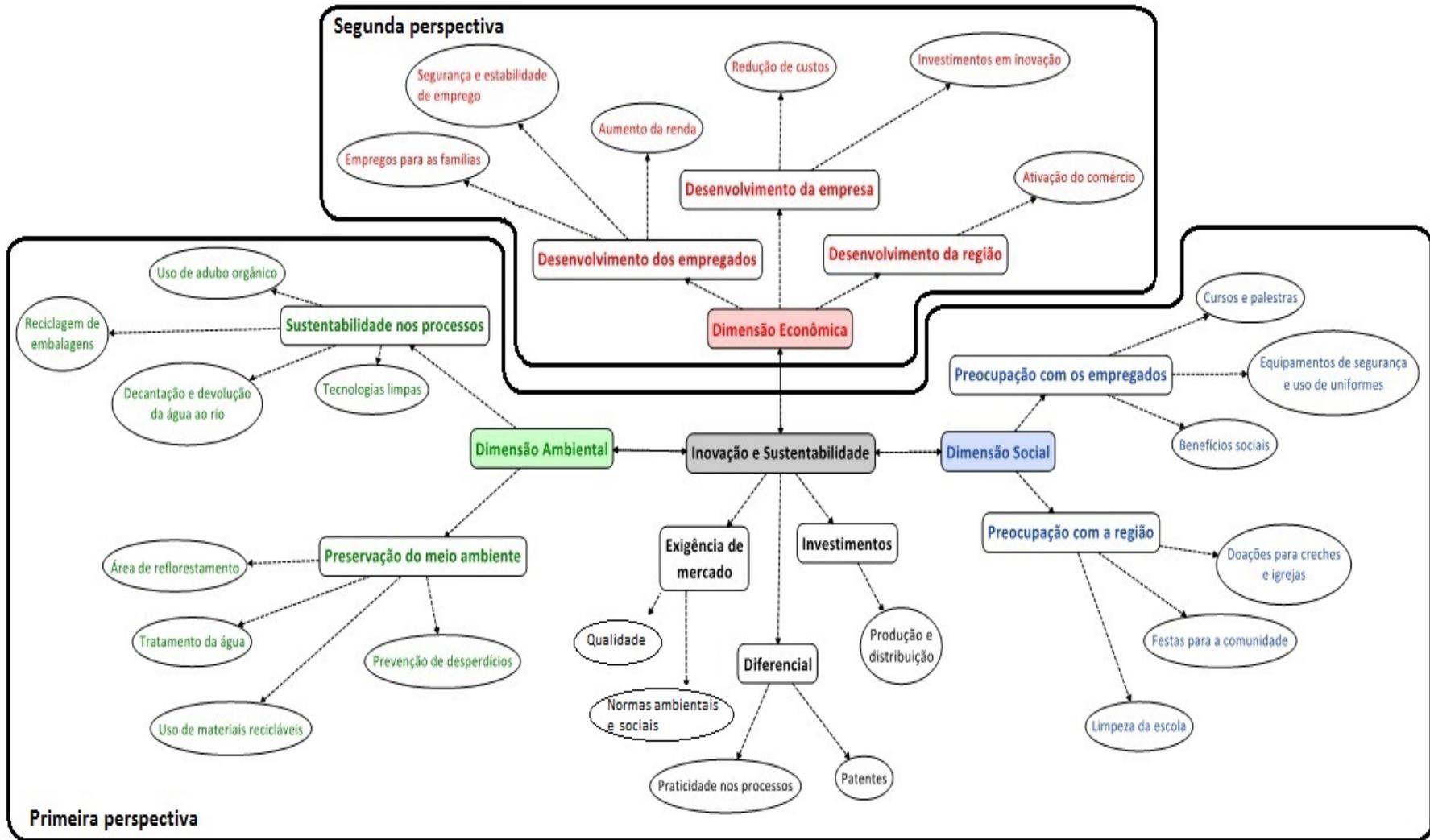


Figura 1. Sistema de categorias da pesquisa

## 5.1 Entrevistas

Com base na Figura 1 serão apresentadas, detalhadamente, as análises desse sistema, a partir das entrevistas realizadas. Cabe ressaltar que essas análises foram construídas em duas perspectivas: a primeira diz respeito às metacategorias inovação e sustentabilidade, dimensão ambiental e dimensão social, e a segunda refere-se especificamente à metacategoria dimensão econômica, o foco desta pesquisa, como mencionado anteriormente.

Dessa maneira, dentro da **primeira perspectiva** encontra-se inicialmente a metacategoria inovação e sustentabilidade, compreendendo as categorias: exigência de mercado, diferencial e investimentos. Pela análise da categoria exigência de mercado, no aspecto da inovação, puderam-se notar os argumentos apresentados pelo entrevistado 5:

*“quem sai na frente tem um caminhão de ganho, né. Você ganha mercado, você se diferencia no mercado. E o mercado ‘tá’ pedindo qualidade”.*

O entrevistado 5 complementou:

*“[...] você tem que enxergar o mercado, ver o que o mercado precisa e fazer as inovações”.*

Já no aspecto da sustentabilidade, o entrevistado 3 explicou:

*“é o mundo hoje. Se você não preservar, o [cliente] não compra”.*

O entrevistado 4 afirmou que:

*“[...] ‘tamo’ investindo muito na fazenda lá, foi voltada pras exigências das grandes redes de comprar frutas de quem produz de acordo com as normas aí ambientais, sociais e tal. Mas isso porque as redes estão exigindo [...]”.*

No ambiente empresarial de hoje, como sugerem Tushman e Nadler (1986), não há tarefa mais vital e exigente do que a gestão continuada de inovação e mudança. Adams *et al.*, (2012) argumentam que as empresas enfrentam crescente pressão, tanto interna quanto externa, para mudar. Nesse sentido, o grau de flexibilidade e adaptabilidade, visando atender aos estímulos do ambiente, torna-se um diferencial competitivo para as empresas, como sugere Freeman (1982). Pela análise da categoria diferencial, no aspecto da inovação, o entrevistado 3 entendeu que o Grupo Fava se diferencia pela praticidade nos processos da empresa, pois argumentou que:

*“aqui é totalmente diferente. O Fava é muito inovador. Ele gosta de tecnologia. [...] [o cabo aéreo] transporta as bananas tudo de ‘pezinho’. Só engata lá, o transportador só puxa, não precisa da gente ficar erguendo cacho e pondo. É tudo prático. Estamos fazendo outro lá em cima, que é um desembarcador de banana. Ele é muito inovador”.*  
(E3)

No mesmo sentido, o entrevistado 9 explicou:

*“só o sistema que eles [o Grupo Fava] têm é diferente dos outros produtores, é um sistema mais mecanizado, é um sistema que agiliza mais a produção e só nisso aí o ganho deles é maior”.*

O entrevistado 5 revelou que:

*“hoje nós somos uma fazenda modelo do Vale do Ribeira, a gente é muito visitada [...] e hoje a marca Fava é muito conhecida, né, [...] e ainda a gente não rot, as inovações não ‘pára’”.*

Ainda segundo o entrevistado 5, o Grupo Fava cria muitas patentes:

*“[...] a inovação dos ganchinhos de banana, né, que fica em supermercado, foram patenteados por nós. Nós também patenteamos uma frase, [...] ‘banana uma super fruta’, [...] também foi muito bem aceita pelo mercado”.*

Já com relação à sustentabilidade, Almeida (2002), em Pimenta e Gouvinhas (2012, p. 463), considera que uma organização sustentável é aquela que procura a eco-eficiência em todas as suas ações e decisões, bem como em seus processos e produtos, de maneira contínua e duradoura. Nesse sentido, o entrevistado 4 revelou que:

*“a gente procura ter a nossa fazenda como modelo para os outros fornecedores, entendeu? Então, ela realmente tem água tratada, não joga poluente na terra [...]”.*

Segundo Costanza *et al.*, (2000), a inovação tecnológica contempla de maneira mais eficiente a utilização dos recursos naturais, bem como desenvolver a capacidade de atenuar ou eliminar os diversos tipos de poluição. Nesse sentido, com a categoria investimentos, no aspecto da inovação, pôde-se observar as opiniões do entrevistado 4, que comentou:

*“a hora que eu fiz um investimento para criar um expositor de frutas de banana, foi um investimento muito alto”.*

E ainda, tendo em vista que, em geral, quando se trata de melhorias no processo e adoção de tecnologias inovadoras, como argumentam Costanza *et al.*, (2000), é na área de operações que estas revelam maior presença, independentemente do porte da empresa, o entrevistado 4 argumentou que:

*“nos últimos três anos, seguramente 50% do meu custo foi para investimento nessa área [inovação]. [...] Então tudo que nós estamos fazendo aqui é voltado para atender o consumidor final. Para atender o consumidor final, eu tenho que investir na área de produção, na área de distribuição [...]”.*

No aspecto da sustentabilidade, o entrevistado 9 revelou:

*“lá, por exemplo, eles transportam bananas por cabos. [...] é uma tecnologia limpa isso aí. ‘Tá’ evitando ali trator, ‘tá’ evitando caminhão...”.*

A expressão inovação sustentável pode ser definida como o desenvolvimento de novos produtos, processos, serviços e tecnologias que contribuam para o desenvolvimento e o bem-estar dos seres humanos e das instituições, respeitando os recursos naturais e sua capacidade regenerativa (TELLO; YOON, 2008).

A metacategoria dimensão ambiental compreende as seguintes categorias: sustentabilidade nos processos e preservação do meio ambiente. A dimensão ambiental significa a redução dos efeitos negativos, como sugeridos por Claro *et al.*, (2005, p. 3) “por meio de monitoramento, integração de tecnologia no processo, análise de ciclo de vida do produto e administração integrada da cadeia de produção”. Com relação à categoria sustentabilidade nos processos, o entrevistado 5 revelou, sobre o plástico especial que envolve as bananas, que:

*“o plástico azul defende a fruta ‘pra’ ela melhorar a qualidade a qualidade da fruta, e nós utilizamos o máximo que nós podemos e depois a gente, no packing, recolhe e manda pra empresa de reciclagem”.*

O entrevistado 6 explicou que:

*“A função do plástico é evitar dano na fruta, seja um dano físico ou dano por ação de insetos também, né? Então o plástico protege a fruta, e aí você vem para o barracão, eles tiram o plástico lá, e algum plástico muito sujo já vai para a reciclagem, os que não estão sujos, eles são lavados e são reaproveitados em outro cacho de banana, que aí você viabiliza essa parte econômica também, né? Gasta menos, né?”. (E6)*

Ainda com relação à reciclagem de materiais, o entrevistado 5 afirmou:

*“[...] todas as embalagens dos defensivos a gente também guarda num armazém, num recipiente, e no final de cada mês tem uma empresa que vem e recolhe isto [...]”.*

Assim, Mbizi *et al.*, (2013) acreditam que as empresas devem adaptar os seus sistemas de produção tornando-os flexíveis. Com relação à decantação da água, o entrevistado 6 explicou como funciona o processo:

*“Ela é água de reuso, né? Aí você utiliza pra lavar toda a fruta, né. Ela cai numa caixa, tem o sulfato de alumínio, que sedimenta esse material, e a água fica limpa novamente. Essa água é reutilizada pra fazer a lavagem do barracão, tudo. [...] Então ela sedimenta, aí ela é tratada novamente e volta pro tanque [...] Depois de várias utilizações, na sedimentação ali final, aí é dragado essa matéria orgânica que ela sedimenta, você usa no próprio bananal novamente, você volta essa lama pro bananal. E aí essa água depois sedimentada, ela sai [...] Mas já tá livre de impurezas, aí ela volta pro riacho”. (E6)*

Além de soluções sustentáveis como reutilização e reciclagem de materiais, e decantação da água, o Grupo Fava também reaproveita o engaço das bananas. O entrevistado 5 explicou:

*“[...] comecei a fazer um adubo orgânico na fazenda, então nós determinamos um local lá pra isso, fizemos uma experiência, deu muito certo e a gente recolhe, vai armazenando elas lá durante a semana e depois no fim de semana a gente móe eles, ele fica todo triturado e a gente devolve ele ‘pro’ campo. Ele ajuda muito o potássio da fruta”. (E5)*

Para a análise da categoria preservação do meio ambiente, foi possível observar que o Grupo Fava possui uma área de reflorestamento. Segundo o entrevistado 2:

*“Tem até a área reservada por lei, e lá não pode mexer, então quem adquire uma propriedade hoje, tem que ter uma área reservada, né. Tem na fazenda isso, com certeza. [...] Aqui [sede administrativa] não tem necessidade, aqui só usa as câmaras, então não tem como desmatar. Não é uma área desmatada. Agora, na fazenda não consegue fazer nada se não tiver esse cuidado”. (E2)*

No mesmo sentido, o entrevistado 4 afirmou: *“nós temos uma área de reflorestamento muito grande, registrada inclusive, lá porque também é obrigado por lei, né. [...] tem um rio que passa lá dentro, então você tem uma distância pra produzir no rio. É tudo feito de acordo com a legislação ambiental”*. O entrevistado 6 também argumentou sobre a área de reflorestamento:

*“nós estamos aqui numa área de mata atlântica e a reserva ambiental é maior do que a reserva exigida”*.

Com relação a soluções sustentáveis, o entrevistado 5 explicou porquê substituiu caixas de madeira por caixas plásticas:

*“Foi um processo que a gente procurou muito, sair da caixa de madeira pra lançar a caixa plástica. Foi um dos processos também que ajudou muito nós na parte econômica, porque a caixa plástica, além de você não utilizar madeira, a caixa plástica ela fica retornável, eu já uso a caixa já 10 anos a mesma caixa. E se ela fosse uma caixa de madeira, praticamente ela é descartável”. (E5)*

A metacategoria dimensão social engloba as categorias preocupação com os empregados e preocupação com a região. Segundo Claro *et al.*, (2005), é fundamental que as organizações contribuam para a educação dos funcionários, promovendo cursos, treinamentos, especializações, entre outros, para que entendam completamente o termo sustentabilidade. O entrevistado 6 argumentou sobre os cursos oferecidos para os empregados:

*“[...] a pessoa que vai aplicar agrotóxico vai ter que tirar certificado. Esse curso são dois dias de aulas práticas e teóricas: manipulação de pulverizador, desmontagem, montagem, manutenção, controle da pulverização, efeitos em relação ao meio ambiente, calor, vento, toda essa parte de controle da aplicação, né, e o uso de IPI, que entra na parte de saúde, que tem que usar o IPI, e você evita a contaminação, problema ‘pra’ visão [...]”. (E6)*

A questão da segurança dos empregados também parece ser importante para o Grupo Fava. O entrevistado 7 informou:

*“[...] a gente atende eles com equipamento de segurança também, kit, EPI quando vai fazer pulverização, essas coisas”*.

No mesmo sentido, o entrevistado 9 comentou que:

*“o que eu noto lá, as instalações são boas, bem apropriadas. Estão sempre uniformizados, estão sempre bem equipados. Que eu vejo, por exemplo, ontem mesmo eu passei lá e vi o funcionário roçando com óculos, capacete... então você vê o cuidado”*.

Com relação aos benefícios sociais, o entrevistado 1 revelou que:

*“[...] se eles são dispensados eles têm o seguro desemprego, eles recebem tudo direito, dentro do que eles tão trabalhando das horas de trabalho. A gente procura, tá procurando fazer tudo conforme manda a lei, não tem nada fora do risco de lei. Se caiu ou machucou, na mesma hora já corre e já leva pra pronto socorro. Eu acho que isso são poucos lugares aqui do Vale que faz”. (E1)*

No mesmo sentido, o entrevistado 5 revelou:

*“lá também se você precisar ir no médico nós levamos, tem um carro da fazenda que leva, é todo o suporte para o funcionário, tudo o que eles precisam a gente dá”.*

Quando perguntado se existem crianças trabalhando na empresa, o entrevistado 1 argumentou que:

*“não, não pelo amor de Deus. Isso é contra a lei, não pode. Embora eu vou falar uma coisa pra você, eu particularmente vejo aí umas crianças de 14, uns meninos aí grande de 15. Eu adoraria ‘trazê’ ‘pra’ ‘fazê’ um trabalho com eles, mas a gente não pode”.*

Dessa maneira, os autores Groot (2002), Spangenberg e Bonniot (1998), em Claro *et al.*, (2005), argumentam que a dimensão social envolve alguns indicadores, como compensação justa, horas de trabalho razoáveis, ambiente de trabalho seguro e saudável, proibição de mão-de-obra infantil e de trabalho forçado, e respeito aos direitos humanos.

Com relação à categoria preocupação com a região, o entrevistado 1 afirmou que:

*“A igreja aqui quando pede a gente ajuda, sempre faz. Tem a igreja perto da casa do [Gerente da Fazenda], a gente sempre faz, ajuda eles, eles vão rifar uma máquina de lavar, então é a gente que dá a máquina. E aí o povo aqui todo mundo ajuda também, é interesse ‘pra’ cidadezinha e ‘pro’ bairro”.* (E1)

Em sentido similar, o entrevistado 5 argumentou:

*“nós fazemos muita doação de frutas, né, porque a gente tem aqui asilos, asilos dos velhos, têm as creches de crianças. Nós temos também o convento aqui das freiras que nós ajudamos e tudo, a gente faz doação pra comunidade da igreja [...]”.*

O entrevistado 5 complementou que:

*“lá na fazenda também tem a igreja da vila, a gente todo ano faz, e a gente dá brinde para doação, a gente dá para fazerem a rifa. Lá teve uma creche que nós doamos todos os papelão e os plásticos, toda a renda foi para ajudar essa creche lá de Juquiá que foi, não é nem da nossa cidade, é da cidade vizinha”.*

Segundo Claro *et al.*, (2005), as empresas devem promover ações de responsabilidade social, visando o bem-estar das pessoas e comunidades. O entrevistado 3 argumentou:

*“a gente ajuda, eu mantenho a escola limpa, a grama... a diretora que avisa quando está precisando. [...] Então sábado a gente pega vinte funcionários, trator, máquina, vou lá, limpo e deixo impecável. Faço horta... então a gente ajuda a escola”.*

O entrevistado 1 complementou que:

*“[...] quando o pessoal aqui tem algum evento, a festa, por exemplo, do peão de boiadeiro, aí o povo vai, a gente incentiva. O [Gerente da Fazenda] tem um grupo que leva e que busca. De acordo com o que tem na cidade, a gente procura estar ajudando, procura estar incentivando os funcionários ‘pra’ irem, porque, também, gera um dinheiro na cidade, né [...]”.*

Nesse sentido, para Silva (1995 in Claro *et al.*, 2005, p. 4), “a sustentabilidade social está baseada num processo de melhoria na qualidade de vida da sociedade, pela redução das discrepâncias entre a opulência e a miséria”.

A **segunda perspectiva** dessa análise trata-se da metacategoria dimensão econômica, conforme a Figura 1. Para tanto, foram definidas as seguintes categorias: desenvolvimento dos empregados, desenvolvimento da região e desenvolvimento da empresa. Com relação ao aumento da renda dos empregados do Grupo Fava, pela análise da categoria desenvolvimento dos empregados, o entrevistado 2 afirmou que:

*“[...] as pessoas, quando entram aqui, vêm às vezes de ônibus, de bicicleta, depois acabam comprando um carro, não sei se é pela renda ou pela segurança que eles têm de pagamento”.*

No mesmo sentido, o entrevistado 1 revelou:

*“hoje quem trabalha pra gente que mora na vila, todo mundo tá muito bem, eles têm a casinha, têm a geladeira, têm a maquina, têm o fogão [...]”.*

Sobre as oportunidades de empregos para as famílias, segundo o entrevistado 3,

*“[...] a gente procura empregar a mulher, para dar uma renda. [...] hoje nós temos muitas mulheres. A gente faz a mulher trabalhar para dar uma renda melhor em casa”. O entrevistado 7 argumentou que o “[Diretor Geral] emprega casal, filho, entendeu. [...] tem o pessoal que compra com a gente alguma coisinha, que cria lá um frango, um negócio”.*

O entrevistado 5 explicou:

*“[...] nós trouxemos as mulheres para trabalhar no packing, que a mulher tem mais carinho com a fruta [...] nós começamos a trazer as mulheres dos funcionários dando oportunidade de emprego, também que ajudou muito a família, a renda da família, o marido trabalhando e a mulher, ajudou muito na renda e com isso eles começaram a adquirir, comprar na cidade”. (E5)*

Com relação à segurança e à estabilidade de emprego, o entrevistado 9 argumentou: *“[...] lá todos são legalizados, né. Possuem carteira assinada, os benefícios são recolhidos, tá. O trabalho deles atinge o teto salarial, então isso daí dá estabilidade ao funcionário, dá um maior ganho”.* No mesmo sentido, o entrevistado 5 explicou que:

*“[...] nessa parte social, eles [empregados] têm muita segurança, e eles começam ‘comprá’ no mercado as necessidades que eles precisam para casa [...]. A gente precisa do bom funcionário, e todos os funcionários quando trabalham pra nós começam a adquirir, melhorar sua casa, comprar seu carro [...]”.*

Groot (2002), Spangenberg e Bonniot (1998), em Claro *et al.*, (2005), explicam que, no que se refere à dimensão econômica, são incluídas tanto a economia formal quanto a economia informal, resultando em produtos e serviços que possibilitam o aumento de renda monetária de indivíduos ou grupos de modo a melhorar o padrão de vida das pessoas. Pela análise da categoria desenvolvimento da região, foram analisados os argumentos dos entrevistados 4 e 5. De acordo com o entrevistado 4:

*“[...] na hora em que nós compramos a fazenda lá, nós desenvolvemos um bairro lá! Oliveira Barros era uma coisa antes da fazenda, e hoje é outra por causa do Fava. Porque recrutou, tipo, 70 funcionários. Esses 70 funcionários são quase 70 famílias numa região que tem 500, 1000 habitantes. Então na fazenda principalmente, e aqui [sede administrativa] também. Então, a firma, à medida que ela cresce, ela realmente desenvolve a região onde ela está. Não só na produção, como aqui na distribuição, com certeza”. (E4)*

O entrevistado 5 revelou que:

*“lá atrás a fazenda tava desativada, o comércio em si. E quando começamos a trabalhar, começamos a pegar os funcionários de lá da vila, e esses funcionários estão comprando na vila, então ativou muito o comércio da região da cidade [...]. Então movimentou demais a cidade e principalmente aquela vila. E o acesso também, né, tivemos dificuldade naquele acesso pra travessia e o [Gerente da Fazenda] fez uma movimentação [...] e nós conseguimos trazer aquela rotatória, aquele trevo lá na frente que ficou muito importante também na parte da vila que valorizou muito e tudo mundo tá muito feliz com aquilo, diminuí acidente porque tinha que atravessar a pista, então foi assim, com o nosso nome, conhecimento que ia ter melhoria... conseguimos aquilo ‘pro’ município, né”. (E5)*

Coral (2002) entende que uma organização ecologicamente sustentável também deve atuar de forma socialmente responsável, de maneira que atenda aos interesses de todos os *stakeholders*, sejam os que afetam ou os que são afetados pelas atividades empresariais.

A categoria desenvolvimento da empresa pôde ser analisada com as explicações dos entrevistados 4 e 5. Quando perguntado qual foi o crescimento do Grupo Fava desde o início da criação das inovações, o entrevistado 5 afirmou:

*“olha, eu dobrei. Meu faturamento nesses 10 anos aí, mais do que dobrou. Com todas essas inovações e investimentos”. E de acordo com o entrevistado 4 “nós crescemos 50% nas nossas despesas ou custos com investimento na área de desenvolvimento”.*

Assim, para o entrevistado 5,

*“nós ganhamos muito em qualidade, né, muito no segmento de qualidade. Daí os ganhos, eles automaticamente foram surgindo. Nos processos que vêm, ano a ano, sempre aumentando o faturamento. [...] A gente sempre vem tendo um ganho com isso. Tendo um diferencial, né, no mercado”.*

O entrevistado 4 afirmou que:

*“desde que eu estou aqui, a firma já triplicou o número de funcionários”, e ainda argumentou que “nós estamos crescendo. Vamos ter mais 18 câmaras. Com estas 18 câmaras, eu vou vender mais fruta, vou ter mais mercados para atender, vou ter que por mais caminhão na rua. Mais caminhão na rua é mais funcionário”.*

Freeman (1982) argumenta que a sobrevivência e o crescimento das empresas dependem de sua capacidade para adaptarem-se ao ambiente externo e da possibilidade da empresa em rotege -lo.

## 5.2 Observação pessoal

Segundo Lakatos e Marconi (2003), observação é uma técnica utilizada para coletar dados de determinados aspectos da realidade.

As visitas à planta produtiva foram feitas em Miracatu, município do Vale do Ribeira, Estado de São Paulo, cuja economia é baseada especialmente na bananicultura. O município de Miracatu é o segundo maior produtor de banana da região, segundo a Prefeitura da cidade. A primeira visita foi no dia 13 de setembro de 2014, na fazenda do Grupo Fava, que possui 100 hectares, situada na cidade de Miracatu, a 140 km de distância da cidade de São Paulo. Na chegada da fazenda, foi possível observar a plantação de bananas da empresa, ocupando parte considerável da área disponível. As bananas são envoltas por jornais e sacos plásticos com a finalidade de rotege-las da incidência de raios solares, para que não amadureçam precipitadamente.

Na área plantada visualiza-se um caminho aberto, por onde passam cabos aéreos, que transportam as bananas do local de colheita até o *packing house*, local de empacotamento das frutas, passando por um processo de limpeza por um dos empregados, que utiliza uma máquina de água para fazer a assepsia da fruta. Em seguida, as bananas limpas são selecionadas por dois critérios: 1ª qualidade e 2ª qualidade. As frutas, em seguida, entram em um tanque de água, onde passam por um processo de limpeza ainda mais concentrado, com a utilização de água combinada com substâncias químicas propícias à lavagem da fruta. A água utilizada no processo de limpeza concentrada é represada em reservatórios situados abaixo dos tanques, onde é tratada com pedras de cloro. Essa água é tratada e reutilizada, e parte é devolvida para um rio próximo à fazenda.

O tanque de água é dividido em dois processos idênticos, porém de um dos lados do tanque é feita à lavagem concentrada das bananas consideradas de 1ª qualidade, e do outro lado é feita à lavagem concentrada das bananas consideradas de 2ª qualidade. As bananas, então, são colocadas em esteiras automáticas que as direcionam até o processo de embalagem. No caminho, ainda nas esteiras, as bananas passam por uma estrutura que espirra sobre as frutas uma propriedade química antigermicida. Após esse processo, as bananas são embaladas em caixas de plástico por empregados da empresa, todos uniformizados, e em seguida são postas em um caminhão da própria Fava. O transporte das bananas de 1ª qualidade é até a sede de Jundiáí, onde serão climatizadas de acordo com as exigências dos clientes. Já as bananas de 2ª qualidade são transportadas para uma fábrica local, que utiliza as bananas para produzir doces da fruta. Além disso, pôde-se verificar o aproveitamento dos engaços das bananas, que são triturados e utilizados como adubo na plantação.

Na segunda visita, em 04 de outubro 2014, o engenheiro agrônomo prestador de serviços para a empresa mostrou uma comporta construída em um dos locais onde o rio passa, e explicou que sua função é bloquear a passagem de água em caso de derramamento de alguma substância nociva à qualidade da água do local. Além disso, uma das visitas do dia foi em um negócio local que comercializa móveis e eletrodomésticos na cidade de Miracatu. Outro encontro foi na Fábrica de Doces, onde foi possível verificar a produção dos doces de banana a partir das frutas de 2ª qualidade do Grupo Fava.

A sede da empresa do Grupo Fava localiza-se na cidade de Jundiáí, a 48 km de distância da cidade de São Paulo. Na chegada à portaria principal da sede foi possível perceber os caminhões da frota própria da Fava presente no local, e foi observado que os carregamentos das bananas a serem distribuídas para os clientes são feitos lá. Na sede administrativa pôde-se identificar um espaço que concentra os empregados das áreas administrativas, como vendas, financeiro e recursos humanos, inclusive a sala do proprietário. O *layout* da sala é aberto, sem baias, facilitando a comunicação entre os empregados, além de permitir uma visão ampla de todo o espaço da sede, uma vez que ela é parcialmente revestida por vidros. Abaixo da estrutura que comporta a sala administrativa está presente o espaço utilizado para climatização das bananas e estocagem das frutas para posterior embarque nos caminhões. Nesse espaço existem câmaras climatizadas, que têm a finalidade de dar às bananas propriedades especificadas pelo consumidor.

## 6 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Para a realização dessa etapa foram consideradas as duas técnicas – entrevistas e observação pessoal utilizadas na coleta dos dados de acordo com Vergara (2006). Foi possível observar que o Grupo Fava se diferencia pela praticidade nos processos da empresa, pois, nas entrevistas realizadas, alguns entrevistados concordaram que a empresa está sempre inovando e utilizando a tecnologia em seus processos de produção, argumentando que esses processos se tornam práticos e ágeis, levando um ganho maior para a empresa. Maxwell (2009) argumenta que a inovação é um motor importante para o crescimento das empresas e, por isso, ela é prioridade para os executivos seniores de todo o mundo. Um exemplo de inovação nos processos da Fava são os cabos aéreos, que transportam as bananas do local de colheita até o *packing house*, como foi possível verificar pela observação pessoal.

Um dos entrevistados explicou que a inovação dos cabos aéreos alavancou a empresa, levando reconhecimento ao Grupo Fava. Segundo Costanza, Daly, Folke e Hawken (2000), a inovação tecnológica contempla de maneira mais eficiente a utilização dos recursos naturais, bem como desenvolve a capacidade de atenuar ou eliminar os diversos tipos de poluição, além de fornecer a possibilidade de novos investimentos e oportunidades de crescimento. Em geral, quando se trata de melhorias no processo e adoção de tecnologias inovadoras, é na área de operações que estas revelam maior presença.

Pela observação pessoal foi possível verificar que as bananas, ao chegarem no *packing house*, estão envoltas por um plástico que defende a fruta, melhorando, assim, sua qualidade, como destacou um dos entrevistados. Esse mesmo entrevistado revelou que esses plásticos são utilizados o máximo possível, e depois são recolhidos por uma empresa de reciclagem. Além disso, um dos entrevistados explicou que a empresa parou de utilizar caixas de madeira e atualmente utiliza apenas caixas plásticas, pois consegue aproveitar a mesma caixa várias vezes. Outra solução sustentável verificada pelas entrevistas e pela observação pessoal foi a decantação da água utilizada no processo de limpeza das bananas, tendo, portanto, condições de ser devolvida ao rio. Um dos entrevistados explicou que essa água volta para uma caixa de decantação que limpa a sujeira da água, passando por um filtro que a própria Fava desenvolveu.

Depois, é feita uma análise e a água é devolvida ao meio ambiente. Além disso, foi observado que os engaços das bananas também são aproveitados, pois são transformados em adubo orgânico e utilizados na plantação.

A segurança dos empregados é outro fator observado na coleta de dados, foi verificado que os empregados estavam uniformizados conforme suas funções de trabalho, com luvas, botas, capacetes e óculos próprios. Sobre esse aspecto, alguns dos entrevistados confirmaram que os empregados estão sempre uniformizados e bem equipados. O Grupo Fava também procura ajudar as regiões próximas à sede administrativa, em Jundiáí, e à planta produtiva, em Miracatu. Para isso, oferece emprego às famílias da região, proporcionando oportunidades de melhoria de vida para muitas pessoas. Alguns entrevistados afirmaram que a empresa costuma empregar a mãe, o pai e os filhos da mesma família, para aumentar a renda da casa. Um dos entrevistados ainda ressaltou que o Grupo Fava possui muitas mulheres empregadas e que a empresa não emprega crianças nem menores aprendizes. Ainda foi revelado que, com esse aumento de renda das famílias, o comércio da região também melhorou. Um dos entrevistados explicou que, quando o Grupo Fava iniciou as atividades, o comércio da região estava parado. A empresa, então, ao empregar as pessoas da vila, conseguiu fazer com que o comércio se ativasse. Para Silva (1995 *in* Claro *et al.*, 2005, p. 4), “a sustentabilidade social está baseada num processo de melhoria na qualidade de vida da sociedade, pela redução das discrepâncias entre a opulência e a miséria”. Nesse sentido, como foi verificado, os empregados da Fava, com um poder aquisitivo maior, compram mais, o que reflete no aumento da lucratividade do comércio na região, como uma loja, que comercializa móveis e eletrodomésticos em Miracatu. A fábrica de doces da região de Miracatu também se beneficia, pois, as bananas que não são aprovadas no controle de qualidade do Grupo Fava são levadas a essa fábrica. Além de ajudar no desenvolvimento da fábrica de doces, a Fava evita desperdícios de frutas ao aproveitar as bananas de menor qualidade. Segundo Claro *et al.*, (2005), as empresas devem promover ações de responsabilidade social, visando o bem-estar das pessoas e comunidades.

Freeman (1982) explica que a sobrevivência e o crescimento das empresas dependem de sua capacidade para adaptarem-se ao ambiente externo e da possibilidade da empresa em rotege -lo. Nesse sentido, foi observado, pela análise das entrevistas, que o Grupo Fava também se desenvolveu. Um dos entrevistados explicou que, em 10 anos, o faturamento mais do que dobrou, graças às inovações e investimentos em tecnologia. Esse mesmo entrevistado explicou que a empresa investe em qualidade e, assim, os ganhos automaticamente surgem. Outro entrevistado argumentou que a empresa triplicou o número de funcionários, o que reflete no seu crescimento. Richerson (2013) argumenta que as organizações podem aumentar seus lucros e diminuir o impacto sobre o planeta por meio da incorporação da sustentabilidade, uma estratégia de mercado, por ser um bom caminho para os seres humanos usarem os recursos naturais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio das análises e interpretações das entrevistas e da observação pessoal, buscou-se entender como ocorrem as ações de inovação e sustentabilidade em uma empresa do segmento de frutas, sob a perspectiva da dimensão econômica e, portanto, responder ao problema de pesquisa deste estudo. Verificou-se que o Grupo Fava utiliza a inovação e a tecnologia em seus processos de produção, que proporcionam ganho, reconhecimento e diferenciação à empresa. Algumas das ações de inovação são os cabos aéreos, o caminhão-cegonha e diversas patentes como os *displays* expositores com ganchos que seguram as bananas nos pontos de venda.

Além das inovações, foi verificado que o Grupo Fava realiza ações de sustentabilidade ambientais, sociais e econômicas em seu negócio. A reutilização e a reciclagem de materiais são

soluções sustentáveis adotadas pela empresa, como observada a utilização dos plásticos que envolvem as bananas para rotege-las de insetos e da incidência de raios solares são reutilizados o máximo possível e, então, são recolhidos por uma empresa de reciclagem. Outra solução sustentável verificada foi a substituição de caixas de madeira por caixas plásticas e ainda a decantação da água utilizada no processo de limpeza das bananas. Também foi notado o aproveitamento dos engaços das bananas e que a empresa possui uma área de reflorestamento, além de prevenir desperdícios de frutas, ao disponibilizar bananas de menor qualidade a uma fábrica de doces. Com relação às ações sociais, foi verificado que a Fava procura assegurar que seus empregados trabalhem uniformizados. A empresa também auxilia as regiões próximas à fazenda, em Miracatu, e à sede administrativa, em Jundiá, pois faz doações para creches, escolas e igrejas e realiza eventos sociais na comunidade. Dessa forma, destaca-se a preocupação da empresa em promover a sustentabilidade e a segurança dos empregados.

Com relação à dimensão econômica, foi observado o aumento da renda dos empregados do Grupo Fava, que possuem segurança e estabilidade de emprego e, assim, conseguem melhorar de vida. A empresa costuma empregar pessoas da mesma família para aumentar a renda da casa e que, com esse aumento de renda, a região também se desenvolveu porque, com um poder aquisitivo maior, os empregados do Grupo Fava compram mais, aumentando a lucratividade do comércio local de Miracatu. Com todas as inovações, investimentos em tecnologia, e ações sociais e ambientais, o Grupo Fava obteve um notável crescimento. O faturamento da empresa mais do que dobrou em dez anos, e o número de empregados triplicou.

Contudo, o estudo apresentou a seguinte limitação: por conta de empresas similares estarem localizadas em outros estados e/ou países, a possibilidade de análises comparativas entre elas ficou prejudicada. Todavia, recomenda-se para futuros direcionamentos a realização de um estudo com os seguintes objetivos: investigar se os clientes da empresa possuem conhecimento do modelo de gestão, com base em práticas sustentáveis; e se a escolha do Grupo Fava como fornecedor resulta desse modelo.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, R.; JEANRENAUD, S.; BESSANT, J.; OVERY, P.; DENYER, D. *Innovating for sustainability: a systematic review of the Body of Knowledge*. Network for Business Sustainability, 2012.
- ALMEIDA, F. *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- BERTELS, S. *Embedding sustainability in organizational culture: a how-to guide for executives*. Network for Business Sustainability, 2010.
- BERTELS, S.; PAPANIA, L.; PAPANIA, D. *Embedding sustainability in organizational culture: a systematic review of the Body of Knowledge*. Network for Business Sustainability, 2010.
- BOWERS, T. From image to economic value: a genre analysis of sustainability reporting. *Corporate Communications: an International Journal*, v. 15, n.3, p. 249-262, 2010.
- BRYMAN, A. *Social research methods*. 2. ed. London: Oxford University Press. 2004.
- ČIEGIS, R.; ŠIMANSKIENĖ, L. The concept of sustainable economic development and indicators assessment. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. v.21, n.2, p. 34-40, Research papers, 2010.
- CLARO, P.B.O.; CLARO, D.P.; AMÂNCIO, R. Entendemos sustentabilidade em sua plenitude? Análise de fatores que influenciam a interpretação do conceito. *Anais ENANPAD*. 2005.
- CMMAD, Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. *Nosso futuro comum*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1991.
- CORAL, E. *Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, p. 282. 2002.
- COSTANZA, R.; DALY, H.; FOLKE, C.; HAWKEN, P. Managing our environmental portfolio, *Bioscience*, v. 50, n.2, p. 149-155, Feb., 2000.
- CRESWELL, J. W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. London, UK, Sage Publications, 1998.
- ELKINGTON, J. *Canibais com garfo e faca: sustentabilidade*. São Paulo: M. Books, 2012.
- FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- FLICK, U.; STEINKE, I.; KARDORFF, E. von (Ed.). *A companion to qualitative research*. London: Sage Pub, 2008.
- FLORES, J.G. Aproximación interpretativa al contenido de la información textual. In: FLORES, J.G. *Análisis de datos cualitativos - aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU, 1994.
- FRANKLIN, M. A.; SILVA E MEIRELLES, D. A Figura do ator integrador no gerenciamento da inovação em rede de PMEs: Um Estudo de Caso 2006. *XXIV – Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Gramado - RS. Anais*, 2006.
- FREEMAN, C. *The economics of industrial innovation*. London-UK.: Frances Printer, cap.8. 1982.
- GALBRAITH, J. R. *Projetando a organização inovadora*. Em: Como as Organizações Aprendem: Relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.
- GAZIULUSOY, A. I. *A system innovation for sustainability: a scenario method and a workshop process for product development teams*. A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Faculty of Engineering, ProQuest LLC 789 East Eisenhower Parkway, P.O. Box 1346, Ann Arbor, MI 48106-1346, 2010.

- GLADWIN, T. N.; KRAUSE, T. S.; KENNELLY, J. Beyond eco-efficiency: towards socially sustainable business. *Sustainable Development*, v. 3, p. 35-43, 1995.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV*, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun., 1995.
- GOEL, P. Triple bottom line reporting: an analytical approach for corporate sustainability. *Journal of Finance, Accounting and Management*. v. 1, Issue 1, p. 27-42, July, 2010.
- GROOT, I. de. *Measurement of sustainability in coffee and cocoa*. Utrecht: Institute for Sustainable Commodities (ISCOM), 2002.
- GRUPO FAVA. Disponível em: <<http://www.grupofava.com/empresa.php>>, 26.02. 2014.
- IRIGARAY, H. A.; RESPINO, R. M. Estudo de caso comparativo entre o modelo de sustentabilidade adotado pela ANTF e o modelo GRI. *Revista de Administração da UNIMEP*, v.10, n. 3, p. 243-262, set./dez., 2012.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAXWELL, E. I. *Managing sustainable innovation: the driver for global growth*. New York: Springer, 2009.
- MBIZI, R.; HOVE, L.; THONDHLANA, A.; KAKAVA, N. Innovation in SMEs: a review of its role to organizational performance and SMEs operations sustainability. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, v.4, n.11, p. 370-389, Mar., 2013.
- MILNE, M.; GRAY, R. W(h)itherecology? The triple bottom line, the global reporting Initiative, and corporate sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*. v. 118, Issue 1, p.13-29, Nov., 2013.
- NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*. p. 1-16, Set., 2009.
- PARASCHIV, D. M.; NEMOIANU, E. L.; LANGĂ, C. A.; SZABÓ, T. Eco-innovation, responsible leadership and organizational change for corporate sustainability. *Revista Amfiteatru Economic*. Bucharest, Romania, v. 14, n. 32, p. 404-419, June, 2012.
- PIMENTA, H. C. D.; GOUVINHAS, R. P. A produção mais limpa como ferramenta da sustentabilidade empresarial: um estudo no estado do Rio Grande do Norte. *Produção*, v. 22, n. 3, p. 462-476, maio/ago., 2012.
- RICHERSON, S. A road map for turning sustainability goals into action. *The Journal for Quality & Participation*. v. 36, n. 1, p. 12-14, Apr., 2013.
- SAMBIASE, M. F.; FRANKLIN, M. A.; TEIXEIRA, J. A. Inovação para o desenvolvimento sustentável como fator de competitividade para as organizações: um estudo de caso Duratex. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 144-168, abr./jun., 2013.
- SAVITZ, A.W.; WEBER, K. *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito e o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1982.
- SILVA, J.A. *Direito ambiental constitucional*. 2. ed. São Paulo: Malheiros. 1995.
- SPANGENBERG, J.H.; BONNIOT, O. Sustainability indicators: a compass on the road towards sustainability. *Wuppertal: Wuppertal Institute*, Paper n.81, p. 1-34, 1998.
- STRAUSS, A. L. *Qualitative analysis for social scientists*. New York and Cambridge: Cambridge University Press, 1999.
- TELLO, S.; YOON, E. Examining drivers of sustainable innovation. *International Journal of Business Strategy*, v.8, n. 3, p. 164-169, 2008.

TUSHMAN, M.; NADLER, D. Organizing for Innovation. *California Management Review*, California, v. 28, n.3, p. 74-92, 1986.

TUSHMAN, M.; NADLER, D. Organizando-se para a inovação. In: STARKEY, Ken. *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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