

Estratégia de inovação para o desenvolvimento sustentável: uma análise do impacto no processo de internacionalização e na competitividade empresarial

Autoria: Clandia Maffini Gomes, Isak Kruglianskas, Flávia Luciane Scherer, Uiara Gonçalves de Menezes, Jordana Marques Kneipp

O estudo relatado neste artigo buscou identificar a relação entre alguns elementos das práticas de gestão da inovação tecnológica sustentável e o processo de internacionalização e o desempenho e competitividade das empresas. A pesquisa *survey* se propôs a compreender como as práticas de gestão empresarial para a inovação e com sustentabilidade socioambiental influenciam a competitividade e a inserção internacional das empresas brasileiras buscando oferecer um referencial teórico-prático para o desenvolvimento de um processo de inovação tecnológica sustentável, bem como a subsidiar a elaboração de políticas para o aumento da competitividade e do grau de inserção das empresas brasileiras no mercado internacional. No escopo desse estudo a gestão empresarial para o desenvolvimento sustentável envolve as principais práticas de gestão que condicionam a competitividade das empresas. Tais práticas influenciam a capacidade de inovar e agregar valor aos produtos, bem como o atendimento proativo das demandas sociais e ambientais do mercado. Para a mensuração da eficácia da gestão para o desenvolvimento sustentável nas empresas, foram identificadas na literatura algumas das principais medidas utilizadas pelas empresas visando à avaliação da competitividade. As medidas identificadas estão relacionadas ao à participação no mercado, à internacionalização/desempenho exportador, ao desempenho econômico-financeiro, ao desempenho inovador e à liderança tecnológica. Os resultados evidenciaram que as empresas brasileiras estão ampliando a sua participação no mercado internacional. Entretanto deve-se observar que alguns fatores ainda limitam essa atuação em termos de gestão da inovação, gestão socioambiental. No que se refere à gestão da inovação tecnológica, observa-se que apesar do crescimento do uso de fontes externas de inovação nos últimos anos, um longo caminho ainda deve ser percorrido no sentido do desenvolvimento de uma cultura empresarial que valorize a parceria e a colaboração entre as empresas. Além da cultura, as estruturas das empresas devem ser trabalhadas para favorecer a gestão de projetos em parceria. O poder público é outro importante elemento de articulação que deve se desenvolver no sentido de favorecer a geração e a maximização desses processos. No que se refere à gestão socioambiental, os dados da pesquisa corroboram com as conclusões de outras pesquisas acadêmicas que destacam a existência de uma postura reativa por parte da maioria das empresas brasileiras em relação a essas questões, fixando-se basicamente em investimentos e em ações regulatórias para atender aos requisitos e exigências de normas nacionais e internacionais.

1 Introdução

O estudo relatado neste artigo se constitui em uma parte de uma pesquisa mais ampla que buscou entender a relação entre alguns elementos das práticas de gestão da inovação tecnológica sustentável e o processo de internacionalização e o desempenho e competitividade das empresas.

Neste artigo são apresentados os principais indicadores e características que foram identificados na pesquisa *survey* realizada em empresas industriais brasileiras com características inovadoras. A análise de práticas de gestão em empresas de primeira linha serve de base para a disseminação do tema, ainda pouco explorado no meio acadêmico, assim como uma orientação para as empresas que buscam o gerenciamento e a integração das diversas fontes de inovação comprometida com o desenvolvimento sustentável em seus processos de internacionalização visando à maximização dos seus resultados e a ampliação da competitividade.

Um dos maiores desafios das empresas de países em desenvolvimento consiste em aumentar a velocidade do aprendizado organizacional e tecnológico visando facilitar a sua entrada e permanência em mercados globalizados, observam Fleury, M. T. e Fleury, A. (1997). Na perspectiva dos países em desenvolvimento, o entendimento desses temas torna-se fundamental para a elaboração de estratégias empresariais que propiciem a competitividade.

No que se refere às características da indústria brasileira, observa-se que o padrão de investimento baseado na atração de multinacionais, caracterizou a indústria brasileira por uma forte presença de capital estrangeiro, mas extremamente fechada e com pouca inserção internacional. A abertura da economia brasileira na década de 90 trouxe impactos diretos e indiretos na atividade industrial brasileira. A partir da adoção de políticas públicas e de programas de qualidade a indústria buscou racionalizar processos produtivos colocando em segundo plano as atividades de Pesquisa e Desenvolvimento, fundamentais para a inovação e a diferenciação do produto. Desse modo, a indústria brasileira carece de um significativo incremento nas suas atividades de inovação tecnológica e de inserção no comércio internacional. (De Negri & Salerno, 2005). De modo geral, a indústria dos países desenvolvidos possui um alto índice de competitividade e de inserção no mercado internacional, marcado pela existência de um forte sistema regulatório que influencia e é influenciado por mudanças tecnológicas tendo em vista a atender as demandas cada vez maiores relacionadas ao desenvolvimento sustentável.

A partir desses pressupostos, o estudo propõe-se a compreender como as práticas de gestão empresarial para a inovação e com sustentabilidade socioambiental influenciam a competitividade e a inserção internacional das empresas brasileiras buscando oferecer um referencial teórico-prático para o desenvolvimento de um processo de inovação tecnológica sustentável, bem como a subsidiar a elaboração de políticas para o aumento da competitividade e do grau de inserção das empresas brasileiras no mercado internacional.

2 Gestão empresarial para o desenvolvimento sustentável

A preocupação com o meio ambiente é vista como permanente nos chamados países desenvolvidos. A União Européia estuda os impactos tecnológicos no meio ambiente hoje e, no futuro, por meio da atividade de *foresight* tecnológico. A partir daí, são definidas as políticas que norteiam a conservação do meio ambiente. Além disso, estuda-se a dimensão social da sustentabilidade que envolve os aspectos sociais e as forças motrizes que proporcionam as mudanças sociais.

Este debate tem origem com o conceito original de Desenvolvimento Sustentável, proposto pela Comissão Mundial do Desenvolvimento e Meio Ambiente – Comissão

Brundtland – em 1987. Essa comissão considera tecnicamente viável prover necessidades mínimas para o dobro da população mundial, de forma sustentável e sem degradação continuada dos ecossistemas globais, a fim de “atender às necessidades da geração presente sem comprometer a habilidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades”. (Amaral & Rovere, 2003). Desde então, vários estudos e ferramentas vêm sendo desenvolvidos. Eles determinam a conduta das organizações que desejam caminhar na rota para o desenvolvimento sustentável.

O estímulo ao início de um processo de inovação pode originar-se em diferentes setores externos e internos à organização. As novas idéias podem ser originadas a partir de diferentes fontes. Destaca-se entre elas, os fornecedores, os clientes, os concorrentes, as empresas de outros setores, os funcionários da empresa, os trabalhos produzidos em outras instituições, como universidades e/ou centros de pesquisa. Por outro lado, a forma como a empresa toma contato com estas fontes e é estimulada a formular novas idéias é muito variada: inspiração interna de uma ou mais pessoas, contatos com organizações externas, ofertas de licenciadores de tecnologia, visitas a feiras, participação em seminários e eventos, intercâmbio em associações empresariais (ou mesmo sociais), publicações técnicas e mercadológicas. (Kruglianskas, 1996).

A inovação é crítica para o crescimento sustentado e a prosperidade das organizações. Um estudo desenvolvido por Linder, Jarvenpaa e Davenport (2003), evidenciou que a utilização de fontes externas para a inovação tende a crescer substancialmente nos próximos anos. As organizações têm movido seu foco de fontes internas de inovação para fontes externas tais como: consumidores, pesquisa de companhias, parceiros de negócios e universidades. Existe um movimento nas indústrias no sentido de diminuir a inovação a partir de fontes internas. Um novo tempo de crescimento será criado a partir do envolvimento em *venture capital*, alianças ou aquisições de tecnologia.

Ao mesmo tempo, destacam Beltramo, Mason e Paul (2004), a capacidade de uma empresa de expandir seu conhecimento a partir do uso de fontes externas deriva da combinação de vários relacionamentos que podem ser formais ou informais – envolvendo outras empresas, colaboração inter firmas (envolvendo consumidores e fornecedores) e a difusão de tecnologia entre empresas envolvendo departamento de universidades ou laboratórios de setores públicos e privados e da capacidade de network dos trabalhadores em pesquisa e desenvolvimento, construindo relacionamento individual com cientistas e engenheiros de outras organizações.

Muitas estratégias competitivas têm sido desenvolvidas a partir das teorias de desenvolvimento sustentável. Entretanto, poucas delas focam a inovação dos projetos, um dos mais importantes elementos para a sua implementação. E, além disso, torna-se necessário considerar a necessidade de alinhamento das estratégias competitivas com as três dimensões do desenvolvimento sustentável: os aspectos econômicos, sociais e ambientais (Ethos, 2006).

A inovação, quando comprometida com o desenvolvimento sustentável, apresenta um elevado grau de complexidade, envolvendo dimensões sociais e ambientais com reflexos imediatos para os diversos *stakeholders*. A superação das diversas barreiras existentes torna-se, assim, um desafio para as empresas em termos de competitividade e de inserção em mercados globalizados.

3 Estratégias sustentáveis e inserção internacional

A responsabilidade socioambiental empresarial é um processo contínuo e progressivo de envolvimento e de desenvolvimento de competências cidadãs da empresa, com a discussão de questões sociais e ambientais relacionadas a todos os públicos com os quais ela interage: o corpo de colaboradores diretos (público interno), sócios e acionistas, fornecedores,

clientes e consumidores, mercado e concorrentes, poderes públicos, imprensa, comunidade e o próprio meio ambiente. A origem do conceito remonta ao final da década de 60, com a insurgência de movimentos sociais que passam a exercer pressão sobre as grandes empresas, exigindo que respondam pelas conseqüências diretas de suas atividades. Nos anos que se seguem, nas décadas de 70 e 80, ocorre o nascimento e o fortalecimento de vários grupos organizados da sociedade civil. Nesse mesmo período, se intensificam os processos de transnacionalização de diversas empresas, causando impactos e conflitos culturais significativos em vários países. Nos últimos anos vem crescendo a pressão para que as empresas respondam por questões socioambientais. (Gaspar, 2006).

Ao comentarem a evolução da estratégia ambiental Polizelli, Petroni e Kruglianskas (2005), destacam o papel da OECD e da União Européia. Essas instituições elaboraram uma ampla estratégia para o desenvolvimento da gestão socioambiental. Primeiramente foram orientadas as políticas ambientais complementares ao desenvolvimento econômico e ao fomento de negócios ambientais, alterando a visão das empresas em relação à legislação e servindo como estímulo às tecnologias inovadoras. Nos anos 1990, foram enfatizadas as tecnologias voltadas para o desenvolvimento sustentável, propondo a inovação sistêmica para integração de esforços de *P&D* para redução de custos e aumento da velocidade dos processos de inovação. O meio ambiente tornou-se um mercado importante. Em uma etapa posterior, a gestão ambiental passa a ser entendida em um cenário mais amplo, relacionado às políticas ambientais. Esse período reforça a integração de esforços entre residências, empresas e governo. O conhecimento a partir do aprimoramento da rede de negócios passa a ser a questão fundamental. Finalmente, a partir do ano de 2001, foi explicitado o papel da informática e das tecnologias de comunicações visando a fomentar o uso eficiente de energia, monitorar os recursos e custos nas redes de cooperação intrafirmas para diminuir os impactos ambientais. Surgem quatro novos paradigmas de gestão ambiental: comando e controle; instrumentos de mercado; abordagens híbridas; e gestão do conhecimento.

A certificação socioambiental surgiu da preocupação de movimentos ambientalistas e sociais e consumidores da Europa e dos Estados Unidos, com os impactos ambientais e sociais associados à produção de produtos importados de países tropicais, principalmente produtos derivados de madeira. Nesse contexto, a certificação socioambiental visa diferenciar produtos oriundos de processos de produção ambientalmente adequados, socialmente justos e economicamente viáveis. Nesta modalidade de certificação, avaliam-se desempenho da operação auditada frente aos padrões mínimos, em oposição às certificações de procedimento e gerenciamento, predominantes nos sistemas ISO de certificação. (Pinto & Prada, 1999)

A influência dos *stakeholders* no desenvolvimento dos projetos de Pesquisa e Desenvolvimento evidencia a interferência dos princípios do desenvolvimento sustentável nas ações da empresa (Miller, 1995; Tipping, Zeffren, & Fusfeld, 1995; Coombs, Mcmeekin, & Pybus, 1998; Vilha & Quadros, 2007). Desse modo, torna-se fundamental, a adoção de estratégias sustentáveis na prática empresarial visando a enfrentar os desafios do milênio.

Analisando a questão da sustentabilidade e a sua influência sobre a competitividade das organizações, sob um ponto de vista microeconômico, Porter e Van der Linde (1995) observaram como as inovações de produto e de processo podem servir para melhorar o desempenho ambiental das empresas e, ao mesmo tempo, fazer com que as empresas obtenham benefícios ou vantagens como redução de custos, aumento da produtividade e exploração de novos mercados garantindo posições competitivas à frente da concorrência. Baseados em um estudo setorial, os autores afirmam que, no que tange a questão ambiental, as empresas que atuam no mercado internacional estão inseridas num campo bastante competitivo. Muitas das empresas que se adequaram às exigências da legislação ambiental acabaram desenvolvendo inovações tecnológicas através do aproveitamento de oportunidades

surgidas quando da revisão dos produtos, processos e métodos de operação tradicionais; tais inovações, por sua vez, resultaram no aumento da competitividade dessas empresas.

Várias áreas têm se ocupado da questão e demonstrado preocupações sobre o tema com diversos enfoques: ecológico e ambiental; humano, social e com respeito à cidadania; operação e produção, envolvendo processos produtivos e desenvolvimentos de tecnologias relacionadas à produção enxuta (Manzini & Vezzoli, 2005); e trabalhos que relacionam competitividade com o tripé economia, meio ambiente e sociedade, com estratégias organizacionais, processos de inovação e aprendizagem (Gladwin, Kennelly, & Krause, 1995; Banerjee, 2002; Baker, Kousis, Richarson & Young, 1997; Porter, 1989); além dos indicadores de sustentabilidade que são difundidos e procuram, de uma forma quantitativa, mostrar o comprometimento das organizações com o desenvolvimento sustentável (Claro, P. B. O., Claro, D. P., & Amancio, 2005; Bovespa, 2006; Kuhndt, Geibler, & Eckermann, 2002). Observa-se assim, que a proposição de que o Desenvolvimento Sustentável pode se relacionar com a Competitividade das Organizações encontra fundamentos lógicos.

As abordagens podem ser analisadas complementarmente, de acordo com Fleury, A. e Fleury, M. T. (2002). No entanto, uma análise crítica do que é a competitividade global é cabível, uma vez que a sua conceituação e a sua mensuração ainda permanecem vagas e inadequadas. As empresas criam vantagens competitivas através da estratégia internacional e do reforço às vantagens competitivas obtidas internamente. Para ser competitiva a empresa deve criar um planejamento estratégico que envolva uma série de estudos para ingressar no comércio internacional.

A criação de competitividade global por parte de uma empresa consiste no equilíbrio entre o controle estratégico por parte da empresa; as mudanças estratégicas adequadas à própria capacidade estratégica; e a manutenção de uma flexibilidade, em função das dinâmicas do macro ambiente. Os três tipos de estratégia não são excludentes. A mesma empresa pode, simultaneamente, utilizar os vários tipos de estratégia, em uma mesma operação. Torna-se necessário o uso de vários tipos de modelos e ferramentas analíticas para avaliação da decisão estratégica, o monitoramento constante e a prevalência das habilidades analíticas dos gestores nesse processo. (Prahalad & Doz, 2000).

Nas empresas modernas há a necessidade de desdobramento dos recursos de forma efetiva, o que implica em que as empresas e os gestores tenham características empresariais, tais como: a preocupação com a qualidade da organização; a habilidade para conceber e implementar estratégias complexas; um aprendizado contínuo sobre o ambiente; um desenvolvimento apropriado das estratégias e uma mobilização eficiente dos recursos.

4 Metodologia

A pesquisa, de natureza quantitativa, envolveu a realização de uma enquête (*survey*). De acordo com Babbie (1999), os estudos *survey* são realizados para permitir enunciados descritivos sobre uma população. Para tanto, foi aplicado um instrumento de coleta de dados em empresas brasileiras no período de agosto a dezembro de 2009, visando a identificar como a gestão de fontes externas de informação para a inovação influencia o desempenho inovador das empresas participantes da pesquisa.

O propósito principal da fase quantitativa consistiu em contribuir para as inferências sobre a relação das práticas de gestão empresarial para o desenvolvimento sustentável com a competitividade das empresas, apoiadas em dados quantitativos.

A partir dos conceitos e informações obtidos na fundamentação teórica foi elaborado o modelo conceitual básico da pesquisa, cujas variáveis e indicadores principais são apresentados na figura 1.

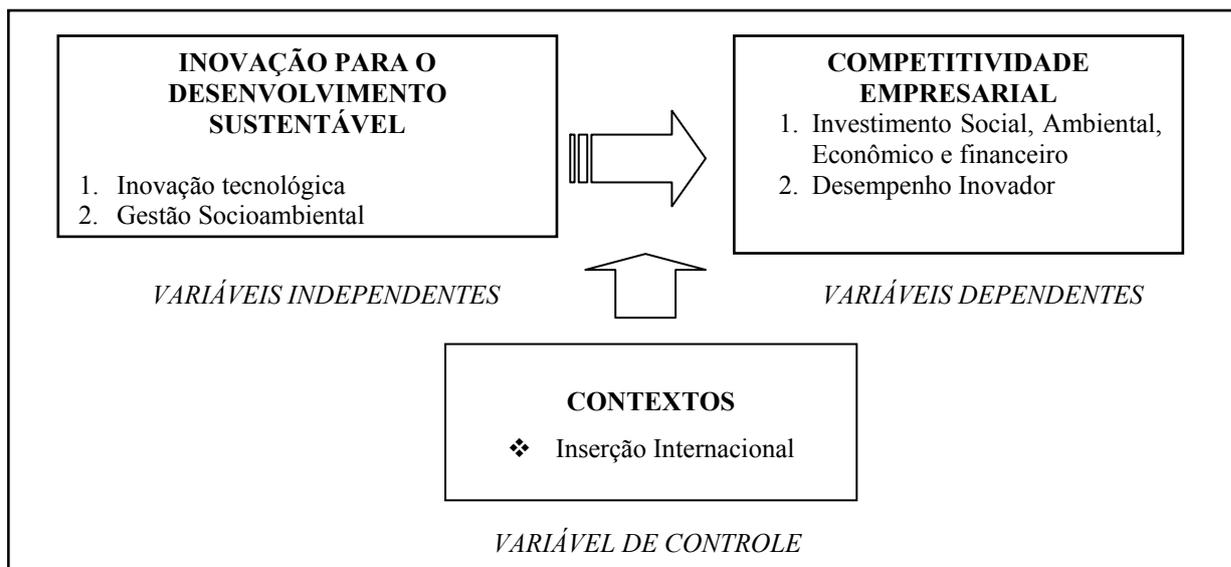


Figura 1 - Modelo conceitual da pesquisa

No escopo desse estudo a gestão empresarial para o desenvolvimento sustentável envolve as principais práticas de gestão que condicionam a competitividade das empresas. Tais práticas influenciam a capacidade de inovar e agregar valor aos produtos, bem como o atendimento proativo das demandas sociais e ambientais do mercado.

A gestão empresarial para o desenvolvimento sustentável constitui-se em um processo complexo, do qual são destacadas algumas práticas fundamentais. Esta dimensão é composta pelas variáveis: inovação tecnológica e gestão socioambiental.

Para a mensuração da eficácia da gestão para o desenvolvimento sustentável nas empresas, foram identificadas na literatura algumas das principais medidas utilizadas pelas empresas visando à avaliação da competitividade. As medidas identificadas estão relacionadas ao à participação no mercado, à internacionalização/desempenho exportador, ao desempenho econômico-financeiro, ao desempenho inovador e à liderança tecnológica.

Os principais fatores de controle para a estratificação da amostra de acordo com os objetivos do estudo são: o setor, o porte, o capital e a inserção internacional das empresas. Essas variáveis serão utilizadas na pesquisa para efeito de controle (estratificação da amostra), a fim de permitir análises mais abrangentes.

4.1 Amostragem e procedimentos para coleta e análise dos dados

O universo da pesquisa foi constituído de empresas brasileiras do setor industrial com características e indícios de ênfase na atividade de inovação. A escolha dessa população como objeto de investigação prendeu-se ao fato de que é nesse tipo de empresa que ocorre, de forma mais enfática, as atividades de inovação e as preocupações decorrentes e impactos na competitividade. A base cadastral das empresas convidadas para participarem da pesquisa foi a relação de empresas associadas à Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras – ANPEI.

O cadastro de empresas disponível na base de dados da ANPEI conta com 95 empresas nacionais do setor industrial e de serviços relativas à atividade de inovação tecnológica. Em função dos objetivos da pesquisa a base cadastral utilizada na pesquisa foi reduzida para 68 empresas, restringindo a amostra apenas às empresas com atividade industrial ou de transformação. Foram excluídas as empresas que atuam exclusivamente com a prestação de serviços de consultoria nas áreas de suporte tecnológico e de legislação.

Portanto, cabe ressaltar que a amostragem foi intencional e oportunista, portanto, os resultados não podem ser generalizados para outras empresas além daquelas que integraram a amostra utilizada. Todavia, dado o fato das empresas estudadas serem empresas que demonstram alto interesse pela inovação tecnológica, os resultados obtidos podem ser bastante sugestivos sobre o que ocorre nas empresas inovadoras brasileiras.

4.2 Procedimentos para coleta e análise dos dados

O questionário foi direcionado aos responsáveis pela área de tecnologia, diretores ou presidentes das empresas. A forma de envio utilizada foi através da Internet por meio de *e-mail* e de acesso ao *web site*. A coleta de dados foi efetuada durante 75 dias (outubro a dezembro de 2009). Nesse período, além do contato via *e-mail*, foi utilizado o contato telefônico com as empresas objetivando obter o maior número possível de respostas. O total de respostas obtidas foi elevado considerando-se a base cadastral utilizada. De um total de 95 empresas foram recebidos 45 questionários (47%). Um índice de resposta acima de 25% é considerado elevado para a maioria dos especialistas. Devem-se considerar ainda as dificuldades em se obter informações com um grupo de empresas com destaque na área de inovação tecnológica, em que as questões de *secret agreements* são bastante comuns. Somam-se a isso as implicações e a existência de questões relativas ao desempenho das empresas, informações muitas vezes delicadas em setores com alto grau de competitividade.

Os dados foram analisados com auxílio dos *softwares* Excel e SPSS. A análise univariada dos dados obtidos foi efetuada a partir da verificação das medidas de tendência central, as quais permitem identificar as principais frequências observadas em relação à determinada variável.

5 Análise dos resultados

Com base nos dados obtidos, passa-se, agora, à análise, inicialmente das características que constituem o perfil das empresas que compõem a amostra. Na seqüência são apresentados os valores assumidos pelas variáveis relativas a atuação internacional, gestão da inovação tecnológica, gestão socioambiental e desempenho e competitividade empresarial.

O perfil predominante das empresas pesquisadas é apresentado na tabela 1 a seguir relacionada.

Tabela 1 - Perfil das empresas

Setor de atividade	Químico, máquinas e equipamentos, veículos/autopeças e papel/celulose
Número de empregados	Empresas de grande porte (acima de 2.000 funcionários)
Receita operacional bruta	Superior a 1.000.000.000 reais
Origem do capital controlador	Nacional
Participação do capital estrangeiro	Dentre as empresas que possuem capital estrangeiro, a participação é superior a 50%.
Nacionalidade do capital estrangeiro	Estados Unidos, Europa e Ásia
Participação das exportações na receita operacional bruta	A maioria das empresas possui atividade de exportação e, entre as que exportam, o índice varia entre 10 e 70%
Participação das operações internacionais na Receita operacional bruta da empresa (2008)	Em média 16%
Tipo de inovação	Inovação em produto e em processo de forma conjunta
Responsabilidade principal pela atividade de inovação	A empresa em cooperação com outras empresas e/ou institutos e universidades.

A maioria das empresas caracteriza-se como de grande porte (número de empregados e receita) e concentra-se em setores de elevada sofisticação tecnológica. O grupo de empresas apresenta, portanto, um perfil atraente para a identificação das características a que o estudo se propõe.

Torna-se importante destacar evolução da participação das exportações na receita operacional bruta, se compararmos os dados obtidos nessa pesquisa (entre 10 e 70%) em relação aos dados da pesquisa efetuada em com o mesmo grupo de empresas em 2006 (até 10%), conforme GOMES (2007). Esse dado pode evidenciar uma significativa evolução no processo de internacionalização do grupo de empresas pesquisado.

5.1 Atuação no exterior

A atuação no exterior das empresas é avaliada através da análise das variáveis: início de internacionalização dos negócios da empresa, número de funcionários da empresa, em média, no exterior, principal estratégia utilizada pela empresa nos mercados internacionais em que atua, a existência de subsidiárias no exterior e os países de atuação, as razões que explicam a ida da empresa para o mercado externo e o alcance das metas para o mercado externo.

A análise do período de início do processo de internacionalização, evidencia que dentre as empresas que se internacionalizaram seus negócios (cerca de 50%), parte dessas empresas apresenta maturidade em negócios atuando no cenário internacional há várias décadas (18%). Chama atenção o fato de uma parcela significativa dessas empresas iniciou seu processo de internacionalização a partir da década de 80 (18%) e a partir de 2001 (18%), aspecto que aponta para uma efetiva maximização do processo de internacionalização das empresas brasileiras nessa última década.

Na tabela 2 pode ser visualizado o número de funcionários brasileiros e estrangeiros das empresas brasileiras que atuam no mercado internacional.

Tabela 2 - Número de funcionários no exterior

Número de funcionários	Brasileiros		Estrangeiros	
	N	%	N	%
Até 10 funcionários	07	15,56	05	11,11
Entre 11 e 30 funcionários	04	8,89	02	4,45
Entre 100 e 200 funcionários	01	2,22	01	2,22
Entre 300 e 400 funcionários	-		03	6,67
Acima de 1500 funcionários	-		01	2,22
Não se aplica	33	73,33	33	73,33
Total	45	100,0	45	100,0

Não é significativo o número de funcionários brasileiros e estrangeiros das empresas brasileiras no exterior (a maioria possui entre 10 e 400 funcionários. Provavelmente isso se justifique em função das estratégias utilizadas para atuação no exterior, operando com atividades de exportação por meio de intermediários. Apenas uma parcela das empresas opta por estratégias que envolvem a fixação de bases de atuação internacional que envolvem um maior dispêndio de recursos humanos e financeiros (tabela 4).

Além disso, ressalte-se que a adoção de mecanismos de parceria para a atuação em outros países como a *joint venture* é pouco utilizada. A principal forma de atuação no exterior é como única proprietária da subsidiária (tabela 3).

Tabela 3 - Participação na propriedade da subsidiária no exterior

Participação na propriedade da subsidiária no exterior	N	%
A empresa é a única proprietária da subsidiária.	17	37,8
A empresa fez <i>joint venture</i> e é acionista com participação minoritária.	01	2,2
A empresa fez <i>joint venture</i> e é a acionista controladora.	-	-
Depende do país/mercado (proprietária integral, em outros <i>joint venture</i>).	03	6,7
Não se aplica	24	53,3
Total	45	100,0

Dentre as empresas pesquisadas e que possuem operações internacionais apenas 46% possui subsidiárias no exterior. A subsidiárias estão localizadas, sobretudo nos EUA, países da América do Sul e Central, Europa e Ásia.

As principais estratégias utilizadas pelas empresas para a realização das suas atividades no exterior são apresentadas na tabela 4.

Tabela 4 - Estratégia utilizada pela empresa

Estratégia utilizada pela empresa	N	%
Exportação, por meio de intermediários do Brasil.	03	6,7
Exportação, por meio de intermediários do exterior.	06	13,3
Exportação, por meio de unidades próprias localizadas no Brasil	05	11,1
Aquisição de uma empresa no exterior, com controle total.	04	8,9
Franquia (franchising).	01	2,2
Acordos de licenciamento.	-	-
Aliança estratégica	01	2,2
Contrato de produção de partes de um produto		
Contrato de produção de um produto inteiro.		
Exportação por meio de unidades próprias da empresa localizadas no exterior (escritório, filial de vendas ou subsidiárias).	08	17,8
Não se aplica	17	37,8
Total	45	100,0

Os dados da tabela 4 confirmam a preferência das empresas por estratégias de atuação no exterior convencionais e seguras como a exportação com ou sem intermediação.

Os principais fatores que influenciam a ida das empresas para o mercado externo, assim como as metas a serem alcançadas são destacadas na tabela 5.

Tabela 5 - Razões e metas para a atuação no mercado externo

Razões que explicam a ida para o mercado externo	Intensidade (%)						Total
	NR	MBaixa	Baixa	Média	Alta	MAAlta	
Saturação ou retração do mercado doméstico.	40,0	15,6	4,4	11,1	17,8	11,1	100
Ida de concorrentes brasileiros para o mercado externo	48,9	31,1	11,1	8,9	-	-	100
Diversificação do risco	40,0	4,4	8,9	20,0	17,8	8,9	100
Incentivos governamentais	51,1	31,1	6,7	6,7	4,4	-	100
Inovações tecnológicas	46,6	4,4	15,6	15,6	13,3	4,4	100
Metas para o mercado externo	Intensidade (%)						Total
	NR	MBaixa	Baixa	Média	Alta	MAAlta	
Crescimento na participação de mercado	42,3	-	8,9	11,1	28,9	8,9	100
Posição no mercado	37,7	2,2	6,7	15,6	28,9	8,9	100
Crescimento nas vendas	40,0	-	-	17,8	24,4	17,8	100

A busca de oportunidades em novos mercados, de diversificação dos negócios e de inovações tecnológicas são os principais aspectos que influenciam a decisão de atuar em

mercados internacionais. O crescimento na participação de mercado e o posicionamento são as principais metas das empresas que justificam a sua atuação no exterior.

5.2 Gestão de fontes externas de informação tecnológica

A gestão de fontes externas de informação tecnológica é caracterizada a partir da avaliação da intensidade de uso em relação a: tipos de fontes de informação tecnológica; o relacionamento com os parceiros na gestão de projetos; e benefícios da parceria/colaboração na atividade de inovação.

O comportamento das empresas em relação aos tipos de fontes de informação tecnológica utilizadas pelas empresas pesquisadas é apresentado na tabela 6.

Tabela 6 - Tipos de fontes de informação tecnológica

Fontes de informação	Intensidade (%)						Total
	NR	MBaixa	Baixa	Média	Alta	MAlta	
Departamento de P&D	8,9	-	2,2	6,7	24,4	57,8	100
Outros departamentos	11,1	4,4	6,7	26,7	40,0	11,1	100
Clientes	13,3	11,1	8,9	24,4	28,9	13,3	100
Feiras e exposições	8,9	11,1	11,1	28,9	26,7	13,3	100
Publicações técnicas e científicas	6,7	8,9	15,6	26,7	24,4	17,8	100
Network	8,9	13,3	13,3	31,1	20,0	13,3	100
Fornecedores	13,3	15,6	17,8	31,1	20,0	2,2	100
Universidades/centros educ. sup.	8,9	11,1	22,2	22,2	20,0	15,6	100
Concorrentes	17,8	11,1	22,2	31,1	15,6	2,2	100
Institutos de pesquisa	6,7	17,8	15,6	28,9	17,8	13,3	100
Conf. científicas/profissionais	6,7	11,1	13,3	28,9	22,2	17,8	100
Visitas a outras emp. do grupo	20,0	17,8	15,6	26,7	13,3	6,7	100
Inst. testes, ensaios e certific.	15,6	13,3	24,4	26,7	15,6	4,4	100
Comunidade de práticas	22,2	35,6	24,4	8,9	4,4	4,4	100
Contratação de talentos externos	13,3	24,4	17,8	22,2	13,3	8,9	100
Visitas a outras empresas/ licenc.	13,3	22,2	24,4	20,0	15,6	4,4	100
Consumidores	26,7	15,6	11,1	20,0	15,6	11,1	100
Assoc.científicas/profissionais	13,3	15,6	22,2	15,6	22,2	11,1	100
Redes inf. (on-line databases)	13,3	20,0	22,2	17,8	13,3	13,3	100
Empresas de consultoria	6,7	22,2	24,4	11,1	22,2	13,3	100
Empresas contrat/ terceirizadas	13,3	26,7	24,4	17,8	8,9	8,9	100
P&D de outras empresas	8,9	42,2	17,8	22,2	6,7	2,2	100
Outras empresas do grupo	28,9	13,3	8,9	24,4	11,1	13,3	100
Aquis. lic., patentes, know-how	17,8	37,8	24,4	6,7	11,1	2,2	100
Usuários líderes	24,4	17,8	20,0	22,2	11,1	4,4	100
Redes comunitárias	20,0	42,2	26,7	8,9	-	2,2	100

As fontes internas de informação mais utilizadas pelas empresas são, com maior destaque o Departamento de P&D, seguido de outros departamentos da empresa. A seguir, destacam-se pela alta intensidade de uso, os clientes, feiras e exposições, publicações técnicas e científicas, network, fornecedores e universidades/centros educ. superiores.

Os dados obtidos corroboram as conclusões de vários pesquisadores que afirmam que as fontes de informação tecnológica mais utilizadas pelas empresas são as fontes de origem interna, havendo, entretanto, uma tendência ao incremento no uso de fontes externas.

As fontes decorrentes de relacionamentos com a comunidade externa, tais como: concorrentes, institutos de pesquisa, conferências científicas e profissionais, visitas a outras empresas do grupo, institutos de testes, ensaios e certificações, comunidade de práticas, contratação de talentos externos, visitas a outras empresas e licenciadoras, consumidores, assoc.científicas/profissionais e redes informacionais (on-line databases) Esse resultado

evidencia a relativa importância que as empresas atribuem à participação em eventos de natureza técnico-científica, participação em associações, pesquisa em publicações científicas e visitas técnicas. Observa-se a convergência entre esses resultados e as conclusões do estudo de autores que evidenciam que as publicações e as visitas de natureza técnica estão entre as principais fontes de informação utilizadas pelas empresas brasileiras.

O P&D de outras empresas, as empresas contratadas ou terceirizadas, outras empresas do grupo e a aquisição de licenças, patentes e *know-how* são fontes de informação pouco utilizadas pelas empresas. Esses dados se alinham com as conclusões de vários estudos de que as empresas atribuem pouca importância à tecnologia obtida a partir de instituições terceirizadas. Além disso, as informações sugerem que, as empresas possuem pouca experiência acerca da aquisição de tecnologia e de informações provenientes de licenças e de patentes devido às dificuldades e aos riscos inerentes a esse tipo de prática. Os usuários líderes e as redes comunitárias são fontes bastante específicas e ainda pouco conhecidas e experimentadas pela maioria das empresas.

Os resultados obtidos confirmam a tendência da maior utilização por parte das empresas pesquisadas de fontes internas, apresentando, ao mesmo tempo, uma tendência de aumento no uso de fontes externas de informação tecnológica.

A avaliação dos benefícios da parceria e da colaboração na atividade de inovação é apresentada na tabela 7.

Tabela 7 - Benefícios da parceria/colaboração na atividade de inovação

Parceria e colaboração	Intensidade (%)						
	NR	MBaixa	Baixa	Média	Alta	MAlta	Total
Desenvolvimento e absorção de tecnologia mais eficaz	4,4	2,2	4,4	17,8	53,3	17,8	100
Uso em parceria das instalações de pesquisa e de informações tecnológicas	6,7	4,4	15,6	17,8	37,8	17,8	100
Melhoria do potencial mercadológico	6,7	6,7	8,9	22,2	37,8	17,8	100
Otimização do desenvolvimento do produto com menor risco	4,4	6,7	6,7	26,7	31,1	24,4	100
Acesso a recursos financeiros e a recursos humanos qualificados	6,7	4,4	13,3	22,2	35,6	17,8	100
Melhoria da imagem	6,7	8,9	13,3	31,1	26,7	13,3	100

Todos os benefícios da parceria/colaboração na atividade de inovação avaliados são considerados importantes pelas empresas pesquisadas. Em uma economia global, bastante sensível à velocidade das mudanças tecnológicas e à escassez de recursos, a atividade colaborativa assume um caráter cada vez mais central e decisivo na atividade de inovação. Essa tendência pode ser visualizada nos dados obtidos, à medida que as empresas parecem buscar a realização de parcerias tendo em vista, especialmente, o desenvolvimento e absorção de tecnologia mais eficaz, o uso em parceria das instalações de pesquisa e de informações tecnológicas e a melhoria do potencial mercadológico.

5.3 Gestão socioambiental

A gestão socioambiental é avaliada em relação ao investimento social, ambiente de trabalho, investimento ambiental e a reputação socioambiental das empresas pesquisadas. Os dados relativos à análise do investimento social realizado pelas empresas são apresentados na tabela 8.

Tabela 8 – Investimento social

Investimento social	Intensidade (%)						
	NR	MBaixa	Baixa	Média	Alta	MAlta	Total
Gastos com restaurante, vale-refeição, lanches, cestas básicas e/ou outros relacionados à alimentação de empregados	24,4	2,2	6,7	17,8	31,1	17,8	100
Recursos em treinamento, cursos, estágios (excluído os salários) e/ou gastos voltados especificamente para a capacitação relacionada com a atividade desenvolvida por colaboradores	24,4	2,2	-	24,4	28,9	20,0	100
Planos de saúde, assistência médica, programas de medicina preventiva, programas de qualidade de vida e/ou outros gastos com saúde, inclusive de aposentados	24,4	4,4	4,4	17,8	26,7	22,2	100
Planos especiais de aposentados, fundações previdenciárias e/ou complementações de benefícios a aposentados e seus dependentes	26,7	17,8	8,9	11,1	20,0	15,6	100
Gastos em ensino regular em todos os níveis, reembolso de educação, bolsas, assinaturas de revistas, gastos com biblioteca (excluído pessoal) e/ou outros gastos com educação	26,7	4,4	11,1	20,0	26,7	11,1	100
Distribuição de parcela dos lucros para os colaboradores	28,9	6,7	2,2	22,2	13,3	26,7	100
Gastos com eventos e manifestações artísticas e culturais (música, teatro, cinema, literatura e outras artes)	26,7	15,6	20,0	26,7	4,4	6,7	100
Creche na empresa e/ou auxílio-creche aos colaboradores	28,9	20,0	24,4	6,7	8,9	11,1	100

Os investimentos sociais são, de modo geral, de média e alta intensidade, no grupo de empresas analisado que responderam às questões formuladas, revelando um nível elevado de comprometimento com a adoção de práticas dessa natureza. É possível observar com base nos dados apresentados que os maiores investimentos sociais se localizam em questões básicas como alimentação, capacitação e assistência familiar.

Deve-se destacar o elevado percentual de não respostas o que pode indicar que as questões sociais ainda não são consideradas para algumas empresas como um investimento, mesmo em um grupo de empresas de destaque no cenário nacional.

A imagem da empresa em relação ao seu ambiente de trabalho é avaliada como sendo de elevada intensidade.

A maior parte dos investimentos de origem ambiental conforme dados da tabela 8, encontra-se nas questões relacionadas a gerenciamento de impactos ambientais como o monitoramento da qualidade dos resíduos/efluentes, Programa/ projeto de despoluição, introdução de métodos não poluentes, auditorias ambientais e inserção da empresa em sistema de certificação ISO 14001 e/ou em outros equivalentes.

Tabela 9 – Investimento Ambiental

Investimento Ambiental	Intensidade (%)						Total
	NR	MBaixa	Baixa	Média	Alta	MAlta	
Monitoramento da qualidade dos resíduos/efluentes	28,9	4,4	-	4,4	24,4	37,8	100
A empresa gerencia os impactos ambientais causados por ela.	26,7	2,2	4,4	6,7	31,1	28,9	100
Programa/ projeto de despoluição, ou gasta com a introdução de métodos não poluentes.	28,9	4,4	2,2	11,1	31,1	22,2	100
Auditorias ambientais.	35,6	4,4	-	13,3	20,0	26,7	100
Inserção da empresa em sistema de certificação ISO 14001 e/ou em outros equivalentes.	31,1	4,4	4,4	8,9	28,9	22,2	100
Metas ambientais estabelecidas pela própria organização, por organizações da sociedade civil e/ou por parâmetros internacionais.	24,4	6,7	6,7	13,3	37,8	11,1	100
Outros gastos com o objetivo de incrementar e buscar o melhoramento contínuo da qualidade ambiental na produção/operação da empresa.	26,7	2,2	13,3	13,3	37,8	6,7	100
Programas de educação ambiental para os funcionários.	24,4	6,7	4,4	26,7	35,6	2,2	100
Campanhas ecológicas e educação socioambiental para a comunidade externa e para a sociedade em geral.	24,4	4,4	17,8	15,6	26,7	11,1	100

A reputação das empresas em relação à sua atuação socioambiental é, de modo geral favorável, embora se possa observar um investimento maior em aspectos de ordem ambiental em relação ao investimento social, a postura das empresas em relação a ambos os aspectos ainda parece ser excessivamente tímida e voltada para interesses de origem básica operacional e regulatória. Os resultados evidenciam que o comportamento das empresas analisadas, no que se refere à adoção de práticas socioambientais, pode ser considerado ainda incipiente e, concentrando-se prioritariamente em aspectos básicos e regulatórios.

5.4 Desempenho Empresarial

Os resultados da atividade de inovação são mensurados por meio da avaliação da intensidade dos impactos da atividade de inovação e da evolução dos indicadores de desempenho nos últimos cinco anos.

A ampliação da gama de produtos ofertados constitui-se na principal contribuição da atividade de inovação identificada pelas empresas. Na seqüência, foram consideradas importantes as contribuições relativas à melhoria da qualidade dos produtos, ampliação da participação da empresa no mercado, redução do impacto ambiental ao aumento da capacidade de produção, à redução dos custos de produção, à entrada em novos mercados.

Os dados relacionados aos efeitos da atividade de inovação são apresentados na tabela 10 relacionada a seguir.

10 - Impactos da atividade de inovação

Impactos da atividade de inovação	Intensidade (%)						
	NR	MBaixa	Baixa	Média	Alta	MAlta	Total
Ampliação da gama de produtos ofertados	8,9	4,4	4,4	15,6	31,1	35,6	100
Melhoria da qualidade dos produtos	4,4			8,9	55,6	31,1	100
Ampliação da participação da empresa no mercado	4,4	2,2	17,	8	46,7	28,9	100
Redução do impacto ambiental	6,7	2,2	13,3	15,6	44,4	17,8	
Aumento da capacidade de produção	8,9	2,2	4,4	26,7	37,8	20,0	100
Redução dos custos de produção	6,7	2,2	4,4	31,1	40,0	15,6	100
Entrada em novos mercados	4,4	2,2	11,1	31,1	31,1	20,0	100
Melhoria em aspectos associados às regulament. e normas do merc. interno	6,7	6,7	11,1	22,2	37,8	15,6	100
Melhoria da flexibilidade de produção	8,9	2,2	11,1	26,7	42,2	8,9	100
Melhoria em aspectos associados às regulament. e normas do merc. externo	13,3	11,1	8,9	20,0	33,3	13,3	100
Melhoria em aspectos associados à segurança ou saúde	6,7	2,2	15,6	31,1	26,7	17,8	100

Os resultados levam ao entendimento de que a principal preocupação das empresas reside na busca de aumento da participação e da competitividade no mercado.

A melhoria em aspectos associados às regulamentações e às normas do mercado interno e externo, bem como em aspectos associados à segurança ou saúde e à melhoria da flexibilidade de produção se constituem em outros benefícios considerados altamente importantes para as empresas. Isso se deve, provavelmente, ao fato de que a observação e o atendimento às regulamentações e normas são aspectos que limitam a competitividade das empresas nos cenários nacional e internacional. Destaca-se que a redução do impacto ambiental é um aspecto valorizado pelas empresas, o que pode significar que as empresas consideram importante estrategicamente a minimização do impacto ambiental da atividade produtiva e tecnológica na competitividade atual e futura das empresas.

A avaliação da intensidade dos impactos ambientais está relacionada na tabela 11.

Tabela 11 - Impactos ambientais

Impactos ambientais	Intensidade (%)						
	NR	MBaixa	Baixa	Média	Alta	MAlta	Total
Busca de aprimoramento com vistas a reduzir/eliminar seus impactos negativos dos processos produtivos no ambiente.	6,7	4,4	11,1	6,7	46,7	24,4	100
Procedimentos de gestão para minimizar riscos negativos de impactos ambientais são plenamente conhecidos pelos funcionários	8,9	4,4	15,6	6,7	40,0	24,4	100
Preocupação em introduzir aprimoramento nos produtos (bens e/ou serviços) para reduzir de forma sistemática os seus impactos ambientais negativos.	6,7	2,2	11,1	15,6	35,6	28,9	100
Práticas de gestão de impactos ambientais	13,3	2,2	11,1	17,8	31,1	24,4	100

A preocupação com a minimização dos riscos e impactos ambientais se constitui na principal preocupação das empresas. Essa constatação corrobora a visão da literatura consultada de a abordagem da maioria das empresas ainda se concentra em aspectos

regulatórios. A visão empresarial relacionada a tentativa de agregar valor ao produto através do investimento em aspectos ambientais se constitui em uma visão ainda a ser desenvolvida.

Os dados relacionados à avaliação da evolução dos indicadores do desempenho inovador nos últimos cinco anos são apresentados na tabela 12.

Tabela 12 - Evolução dos indicadores

Indicadores	Evolução nos últimos cinco anos (%)						
	NR	MBaixa	Baixa	Média	Alta	MAлта	Total
Número total de técnicos de nível superior vinculados à empresa	37,8	-	6,7	15,6	31,1	8,9	100
Participação de produtos novos no total de vendas	26,7	6,7	13,3	26,7	15,6	11,1	100
Patrimônio líquido/total de ativos	46,7	2,2	4,4	24,4	20,0	2,2	100
% de participação de mercado com o nº de unidades de vendas (exportações) e com o faturamento.	51,1	-	8,9	17,8	11,1	11,1	100
% Média de Participação dos funcionários nos lucros	51,1	4,4	11,1	13,3	20,0	-	
Redução de custos decorrentes de inovações tecnológicas de processo	28,9	8,9	11,1	33,3	15,6	2,2	100
Número de patentes obtidas no Brasil	42,2	15,6	15,6	13,3	11,1	2,2	100
Nº de alianças estratégicas	51,1	8,9	11,1	8,9	13,3	6,7	100
Retorno sobre vendas.	48,9	2,2	2,2	28,9	17,8	-	100
Vendas/total de ativos	48,9	4,4	6,7	22,2	17,8	-	100
Lucro líquido e lucro/ação	51,1	-	8,9	26,7	11,1	2,2	100
% de novos funcionários	42,2	8,9	15,6	17,8	11,1	4,4	100
Número de patentes obtidas no exterior	51,1	17,8	6,7	11,1	13,3	-	100
% desenvolvimento de empregos/empregados	57,8	2,2	13,3	15,6	6,7	4,4	100
% funcionários expatriados	53,3	20,0	11,1	8,9	6,7	-	100
% de vendas de produtos patenteados	60,0	17,8	11,1	4,4	2,2	4,4	100
% de candidatos a vagas em concorrentes e recrutados pela empresa	62,2	11,1	8,9	11,1	4,4	2,2	100
Plano de opção de compra de ações	71,1	15,6	4,4	8,9	-	-	100

O número total de técnicos de nível superior vinculados à empresa constitui-se no indicador que apresentou maior índice de evolução no período considerado. Esses dados sugerem que as empresas possam estar ampliando a sua capacidade de inovação em produtos e em processo. Por outro lado pode indicar, também, uma maior facilidade por parte das empresas na avaliação da evolução desses indicadores.

Ao mesmo tempo, a evolução do número de patentes no Brasil e no exterior nos últimos cinco anos foi considerada de média a muito baixa. Esse dado pode significar que apesar da presença de indícios de ampliação da competitividade, as empresas não investem no registro de patentes, devido a fatores culturais e de legislação.

6 Conclusões

Com base nas análises efetuadas, pode-se concluir, confirmando os pressupostos teóricos, que grande parte das empresas brasileiras pesquisadas encontra-se em fase de internacionalização dos negócios, especialmente a partir dos últimos anos. A forma de atuação no exterior se caracteriza por ser ainda conservadora, com intermediação e com baixo investimento em estruturas estrangeiras para minimizar o risco e o custo.

Embora se possa observar um investimento maior em aspectos de ordem ambiental em relação ao investimento social, a postura das empresas em relação a ambos os aspectos

ainda parece ser excessivamente tímida e voltada para interesses de origem básica operacional e regulatória. O comportamento das empresas analisadas, no que se refere à adoção de práticas socioambientais, pode ser considerado como ainda incipiente e, concentrando-se prioritariamente em aspectos básicos e regulatórios.

A preocupação com a minimização dos riscos e impactos ambientais se constitui na principal preocupação das empresas. Essa constatação corrobora a visão da maioria dos autores da literatura consultada que afirmam que a abordagem da maioria das empresas ainda se concentra em aspectos regulatórios. A visão empresarial relacionada a tentativa de agregar valor ao produto através do investimento em aspectos ambientais se constitui em uma visão a ser desenvolvida pelas empresas de modo geral.

As empresas brasileiras estão ampliando a sua participação no mercado internacional. Entretanto deve-se observar que alguns fatores ainda limitam essa atuação em termos de gestão da inovação, gestão socioambiental. No que se refere à gestão da inovação tecnológica, observa-se que apesar do crescimento do uso de fontes externas de inovação nos últimos anos, um longo caminho ainda deve ser percorrido no sentido do desenvolvimento de uma cultura empresarial que valorize a parceria e a colaboração entre as empresas. Além da cultura, as estruturas das empresas devem ser trabalhadas para favorecer a gestão de projetos em parceria. O poder público é outro importante elemento de articulação que deve se desenvolver no sentido de favorecer a geração e a maximização desses processos.

No que se refere à gestão socioambiental, os dados da pesquisa corroboram os estudos de autores citados na revisão de literatura que afirmam que a postura da maioria das empresas brasileiras ainda adota uma postura reativa em relação à essas questões se fixando basicamente em investimentos e ações regulatórias para atender aos requisitos e exigências de normas nacionais e internacionais.

Uma mudança significativa se faz necessária na postura empresarial para o alcance de uma maior competitividade empresarial. Isso passa pelo entendimento de que os investimentos em inovação comprometida com ações sustentáveis se constituem em uma maneira concreta de agregar valor ao produto nacional e superar as barreiras e condicionantes da atuação e competitividade internacional.

7 Referências bibliográficas

- AMARAL, S. P., & LA ROVERE, E. L. (2003). Indicators to evaluate environmental, social and economic sustainability: a proposal for the Brazilian oil industry. *Oil & Gas Journal*, 19, 30-35.
- AKER, S., KOUSIS, M., RICHARSON, D., & YOUNG, S. (1997). *The politics of Sustainable Development*. London: Routledge,
- BABBIE, E. (1999). *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: Editora da UFMG.
- BANERJEE, S. B. (2002). Organizational strategies for sustainable development: developing a research agenda for the new millennium. *Australian Journal of Management*, 27 (Special Issue), 105-117.
- BELTRAMO, J-P., MASON, G., & PAUL, J-J. (2004). External knowledge sourcing in different national settings: A comparison of electronics establishments in Britain and France. *Research Policy*, 33, 53-72.
- BOVESPA. *Bolsa de Valores do Estado de São Paulo*. Recuperado em 4 maio, 2006, de <http://www.bovespa.com.br>.
- CLARO, P. B. O., CLARO, D. P., & AMANCIO, R. (2005). Entendemos sustentabilidade em sua plenitude? Análise de fatores que influenciam a interpretação do conceito. Anais do Encontro nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Brasília, DF, Brasil, 29.

- COOMBS, R., MCMEEKIN, A., & PYBUS, R. (1998). Toward the development of benchmarking tools for R&D project management. *R&D Management*, 28 (3), 175-186.
- DE NEGRI, J. A., & SALERNO, M. S. (Eds.) (2005). *Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras*. Brasília: IPEA.
- INSTITUTO ETHOS (2010). *Gestão de projetos para sustentabilidade*. Conferência internacional do Instituto Ethos. Recuperado em 6 fevereiro, 2010, de <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>.
- FLEURY, A., & FLEURY, M. T. (1997). *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas.
- FLEURY, M. T. (Ed.) (2002). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.
- GASPAR, C. A. de F. (2006). *Responsabilidade socioambiental empresarial: do conceito à prática*. Recuperado em 9 maio, 2009, de <http://www.crescer.org>.
- GLADWIN, T. N., KENNELLY, J. J., & KRAUSE, T. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. *The Academy of Management Review*, 20 (4), 874-907.
- GOMES, C. M. (2007). *Gestão de fontes externas de informação tecnológica e desempenho inovador na empresa*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- KRUGLIANSKAS, I. (1996). *Tornando a pequena e média empresa competitiva*. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora.
- KUHNDT, M., GEIBLER, J. Von, & ECKERMANN, A. (2002). *Working group eco-efficiency & sustainable enterprises profile* (Annual report/2002), Germany, Wuppertal institute for climate, environment, energy. Retrieved january 4, 2010, from <http://www.wupperinst.org>.
- LINDER, J. C., JARVENPAA, S. L., & DAVENPORT, T. H. (2003). Innovation sourcing strategy matters, *Accenture institute for strategic change*, Cambridge, MA.
- MANZINI, E., & VEZZOLI, C. (2005). *O desenvolvimento de produtos sustentáveis*. São Paulo: EDUSP.
- MILLER, W. L. (1995). A Broader mission of R&D. *Research Technology Management*, 38 (6), 24-36.
- PINTO, L., & PRADA, L. de S. (1999). Certificação agrícola socioambiental: iniciativa piloto para a cana-de-açúcar. *Revista Informações Econômicas*, 29 (5), 19-29.
- POLIZELLI, D. L., PETRONI, L. M., & KRUGLIANSKAS, I. (2005). Gestão ambiental nas empresas líderes do setor de telecomunicações no Brasil. *Revista de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo*, 40 (4), 309-320.
- PORTER, M. E. (1989). *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, M. E., & VAN DER LINDE, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economics Perspectives*, 9 (4), 97-118.
- PRAHALAD, C.K., & DOZ, M. (2000). *Creating strategic capability: toward an ideal DMNC corporation*. Boston: Harvard Business School Press.
- TIPPING, J. W., ZEFFREN, E., & FUSFELD, A. R. (1995). Assessing the value of technology. *Research Technology Management*, 38 (5), 22-39.
- VILHA, A. M., & QUADROS, R.(2007). Development of sustainable products: analysis of the implications on the management of technological innovation projects of a brazilian company. *Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.