

## **ANÁLISE DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS, VISANDO A INOVAÇÃO DE PROCESSOS NO ÂMBITO DA RESPONSABILIDADE AMBIENTAL, EM UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS CONTÁBEIS**

DUSAN SCHREIBER

Universidade FEEVALE / Mestrado em Indústria Criativa, Brasil  
dusan@feevale.br

DAYANA ENDRES ECCEL

Universidade FEEVALE / Curso de Ciências Contábeis, Brasil  
dayana\_eccel@hotmail.com

### **RESUMO**

O objetivo desta pesquisa é verificar que tipo de inovação em processos organizacionais, no âmbito da responsabilidade ambiental, pode contribuir para a construção do diferencial competitivo em empresas do setor de prestação de serviços contábeis. Com este objetivo foi realizado o estudo de caso único, de abordagem qualitativa, em uma organização do referido setor, localizada em uma cidade do interior do Rio Grande do Sul. Esta pesquisa, de caráter exploratório e descritivo, evidenciou, a partir da análise dos dados, à luz de vertentes teóricas, uma série de práticas inovadoras adotadas, no âmbito da responsabilidade ambiental, tais como migração de processamento contábil para nuvem, conciliação fiscal na tela, digitalização de documentos, redução de consumo de água e energia elétrica, adoção de contabilidade ambiental, seleção seletiva, entre outros, que podem representar a fonte de diferenciação no mercado de prestação de serviços de contábeis, em face da consciência ambiental das empresas clientes.

**Palavras-chave:** Setor contábil. Inovação. Competitividade. Responsabilidade Socioambiental.

### **INTRODUÇÃO**

Atualmente, muitas empresas estão na busca de ferramentas e métodos que podem contribuir para a construção de um diferencial competitivo, assegurando sua permanência no mercado e, se possível, aumentar a sua rentabilidade. Isto não é diferente para as empresas do ramo contábil, onde a concorrência é acirrada. No entanto, para que as empresas deste setor possam se destacar, elas precisam, cada vez mais, repensar a sua forma de atuar e recorrer a novos recursos e métodos de gestão. Dentre as alternativas disponíveis destaca-se a gestão voltada para inovação de práticas organizacionais e adoção da responsabilidade ambiental.

A cada dia, a inovação e a responsabilidade ambiental ganham força e credibilidade. As organizações estão percebendo que estes modos de gerir estão alinhados com o desenvolvimento, crescimento e satisfação, tanto no ambiente externo, como no interno. Processos inovadores tendem a aumentar as chances da empresa de se destacar no mercado e em ser reconhecida pelo seu diferencial constituído a partir das referidas práticas, internalizadas e operacionalizadas. Conciliar a inovação e a responsabilidade ambiental em um setor técnico, como o contábil, é um desafio relevante, mas promissor, visto que através

de técnicas inovadoras e sustentáveis, uma empresa pode destacar-se no mercado e aumentar seu *share* (participação no mercado).

Estudiosos do tema argumentam que num futuro próximo, o pensamento inovador, a criatividade e um posicionamento alicerçado em responsabilidade ambiental serão as bases do sucesso para as empresas. O mercado, formado pelos consumidores pessoas físicas ou jurídicas, está cada vez mais exigente, pois seu poder de barganha, na relação com os fornecedores, de produtos ou serviços, aumentou, devido às facilidades e à rapidez de informações, através da internet e das redes sociais. Provavelmente, num mundo cada vez mais complexo, a melhor forma de se destacar no mercado será através da criatividade e da inovação (TIGRE, 2006; BAUTZER, 2009; BESSANT; TIDD, 2009).

As organizações que prestam serviços de registros contábeis realizam uma das atividades mais tradicionais, que surgiram na mesma época que se iniciaram as primeiras transações comerciais, ou seja, existem há centenas de anos. Ao longo dos anos as técnicas de registro das operações se aprimoraram a ponto de transformar a contabilidade em ciência cuja finalidade é estudar, interpretar e registrar os fenômenos que afetam o patrimônio das entidades. No entanto, apesar da evolução das técnicas de registro contábil das operações, os princípios e as práticas continuam, na essência, as mesmas, desde a sua concepção.

O desafio deste estudo consiste em identificar como uma empresa de um setor tão tradicional, como o de prestação de serviços contábeis, pode combinar as práticas e rotinas organizacionais, com a inovação e a gestão ambiental, com o intuito de criar diferencial competitivo e se destacar frente a concorrência. Nesta perspectiva, o estudo pretende evidenciar, por meio do estudo de caso único, de uma organização localizada na região metropolitana do RS, as diversas ações que esta empresa do ramo contábil realiza e que contribuem para que ela seja reconhecida no mercado em que atua, tanto pela excelência de serviços prestados como pela responsabilidade ambiental. Será enfatizado seu posicionamento baseado na revisão de processos internos, com foco na inovação dos mesmos.

Em uma perspectiva empresarial, Tigre (2006) e Bessant e Tidd (2009) afirmam que inovar faculta ao empreendedor explorar oportunidades e obter diferenciação. Dentro da mesma percepção, autores afirmam, também, que inovar significa atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa, para gerar riqueza. Em face do exposto é possível afirmar que também as empresas do ramo contábil também precisam inovar, seja investindo em um novo software ou em redesenho de suas práticas organizacionais, que faculte a sua aproximação com os clientes da organização e a comunidade do entorno. Para Bessant e Tidd (2009), a inovação não é apenas criar algo inédito, mas, sim, desenvolver novas aplicações para algo que já existe. Partindo deste pressuposto, é possível desenvolver um pensamento criativo e transformar ideias em soluções, que podem fazer a diferença.

Segundo a literatura revisada, que versa acerca da responsabilidade ambiental, o mesmo princípio se aplica também nesta dimensão, visto que a sociedade está ficando, cada vez mais consciente acerca da relevância do meio ambiente para a qualidade de vida. Apesar da priorização, dos agentes governamentais e de regulação das atividades econômicas de maior potencial poluidor, como as indústrias, diversos autores (NAIME, 2002; SHIGUNOV NETO; CAMPOS & SHIGUNOV, 2009; DIAS, 2011; CALLADO; SOARES) entendem que a responsabilidade ambiental deverá ser assumida também pelas organizações de atividade comercial e de prestação de serviços.

Com o propósito de contribuir para o debate sobre o referido tema foi realizada a pesquisa, norteada pela seguinte questão: Como a inovação e a adoção de práticas de responsabilidade ambiental podem contribuir para que as empresas do setor contábil se tornem mais competitivas? Desta forma, este trabalho tem, como objetivo geral, estudar os processos e

produtos no ambiente do escritório contábil, para avaliar o potencial de inovação e sustentabilidade, bem como averiguar a possibilidade de constituir um diferencial competitivo com base nestas duas dimensões.

Além da pesquisa bibliográfica, realizada para o fornecimento de embasamento teórico, o método escolhido para analisar se a inovação e a responsabilidade ambiental podem tornar-se um diferencial competitivo, no setor contábil, foi o estudo de caso, abordagem qualitativa, por meio de técnicas de coleta de dados por meio de levantamento documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas. Para as entrevistas transcritas os autores optaram pelo método de análise de narrativas, por julgar mais aderente ao objetivo do estudo.

O trabalho inicia com a apresentação de bases teóricas que norteiam a inovação, especialmente a inovação em serviços e a gestão focada na responsabilidade ambiental. Na sequência está detalhado o delineamento metodológico adotado no presente estudo e no capítulo seguinte, de análise de resultados, estão evidenciadas as ações de caráter inovador, adotadas pela organização estudada, no âmbito da responsabilidade ambiental. O trabalho é encerrado com as considerações finais.

## 1. INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

De acordo com Christensen (2002), Tigre (2006) e Bessant e Tidd (2009), a inovação não ocorre, somente, no segmento da manufatura e muitas mudanças radicais podem ser encontradas no setor de serviços. Os autores afirmam que nas grandes economias, o setor de serviços representa a maioria esmagadora de atividades comerciais e laborais, o que pode representar uma oportunidade ímpar para surgimento de inovações.

No entanto, inovar em serviços também apresenta diferenças estruturantes em relação ao processo de inovação nas indústrias. A mais destacada dentre elas é a dificuldade de assegurar a proteção ao direito de explorar a inovação por quem a concebe, visto que, conforme ressaltaram Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), as inovações em serviços não são patenteáveis.

Os serviços são baseados, predominantemente, em ideias e conceitos (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010), ou seja, são intangíveis, diferentemente de produtos, que são tangíveis. Por esse motivo, para usufruir dos benefícios de um conceito original em serviços, as empresas devem procurar expandi-lo rapidamente, respaldadas pela vantagem do pioneirismo, constituindo o diferencial competitivo, a fim de superar os concorrentes (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

A mesma percepção é compartilhada pelo Tigre (2006) segundo o qual além da do grau de tangibilidade, o que diferencia a produção de bens da prestação de serviços, é o nível de interação com o cliente. Enquanto a interface com o cliente, na produção de bens, é mínima, na prestação de serviços, ela é total. Os serviços, diferentemente de bens, são intangíveis, não podem ser estocados e dependem do envolvimento interativo do cliente, respeitando a forma do consumo do respectivo serviço. Nesta perspectiva Zawislak (2007) afirma que as inovações em serviços resultam, cada vez mais, das inovações tecnológicas, desenvolvidas pelo setor industrial. Conforme o autor, esse enfoque está fortemente associado com as mudanças provocadas pelos processos de informatização na cadeia de serviços.

Bessant e Tidd (2009) e Christensen (2002) destacam que esta alavancagem nos serviços ficou, em grande parte, por conta das evoluções tecnológicas: “[...] muitos serviços são baseados em conhecimento e/ou são altamente dependentes de tecnologia da informação”, (BESSANT; TIDD, 2009, p. 195). As concepções de novos tipos de serviços ocorreram

devido aos avanços da informatização e do desenvolvimento dos aplicativos de armazenagem e compartilhamento das informações. Os autores ainda destacam que toda esta tecnologia da informação pode atuar como um facilitador no processo, como por exemplo, a troca instantânea de informações e conhecimento entre membros de equipes, não importando a distância que eles estejam.

Neste sentido, Tigre (2006) fala que os serviços voltados para a informação e o conhecimento de “como mudar” se tornaram ativos estratégicos competitivos, principalmente quando estão ligados às atividades de pesquisa e desenvolvimento, marketing, logística e comunicação. Este fato explica o significativo crescimento da atividade de consultoria e a terceirização dos serviços nas empresas. Esta evolução nos serviços e a sua constante inovação acaba desenvolvendo, também, a economia produtiva, onde o serviço vira um aliado do desenvolvimento da manufatura. Os serviços permitem multiplicar a capacidade de armazenagem, processo e transferência de dados, a todas as empresas e em seus processos produtivos.

Para Zawislak (2007), num primeiro momento, a introdução tecnológica no processo de inovação em serviços, causa, apenas, um aumento da eficiência nos serviços existentes. Seria esta, portanto, a fase inicial da inovação destinada à melhoria da eficiência. Num próximo estágio, as inovações continuariam sendo incrementais, mas já voltadas para as melhorias na qualidade dos serviços. E, no estágio final, quando o processo tecnológico já está numa fase avançada, daria origem à constituição de novos serviços ou recombinações dos já existentes, fazendo, assim, um ciclo inverso ao ciclo do produto.

Tigre (2006) explica que, da mesma maneira que ocorre na inovação industrial, também podem ser encontradas, no setor de serviços, as seguintes tipologias de inovação: a de produto, processo e de caráter organizacional. Como um exemplo da inovação de serviços em produto, o autor relata o exemplo dos caixas eletrônicos de bancos, que modernizaram seus métodos de saques e depósitos. Estas inovações são vistas como de produto em serviços, pois o conceito traz que as novas oportunidades abertas pela tecnologia de software, hardware, comunicações, logística, automação e controle são consideradas inovações do produto do setor de serviços.

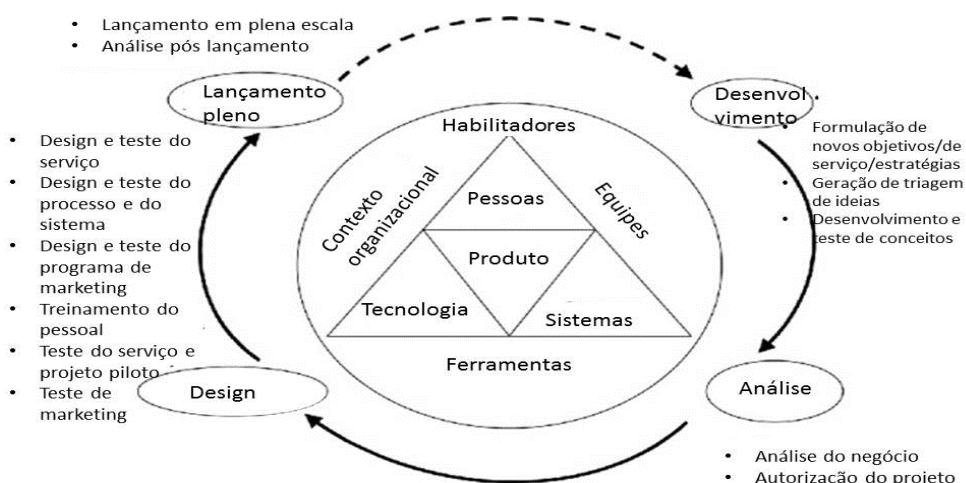
Conforme Bessant e Tidd (2009), Takahashi e Takahashi (2007) e Gibson e Skarzynski (2008), as inovações em serviços têm, como objetivo, alcançar os seguintes resultados: (1) Obter maior flexibilidade, de forma a atender as necessidades individuais dos clientes; (2) Facilitar a interação usuário-fornecedor; (3) Aumentar a confiabilidade do serviço e torná-lo mais disponível temporalmente (24 horas, 7 dias por semana); (4) Aumentar a velocidade de produção e entrega do serviço, aproximando-se do tempo real; (5) Cumprir normas, padrões e atender a normas de segurança; e (6) Aumentar a produtividade na prestação de serviço.

O autor ressalta que, para que a empresa obtenha estes resultados, é necessário que detenha não apenas a tecnologia da informação e da comunicação, mas também promova mudanças organizacionais e em processos. “[...] A padronização também ajuda a dar uniformidade na qualidade do serviço, já que o processo é mais fácil de controlar. [...]” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010, p. 103).

Em relação ao surgimento das ideias de inovações em serviços, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) ressaltam que são várias as fontes que podem contribuir para a sua concepção. Podem ser sugeridas pelo cliente, pelos empregados da linha de frente, a partir da análise do banco de dados, da tendência evidenciada por dados demográficos, além de novos avanços na tecnologia. Estes fatores formam os dados para o estágio de “desenvolvimento” de novos serviços.

Neste sentido, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) explicam que, no estágio de desenvolvimento de um novo serviço, as novas ideias são selecionadas e a partir delas começa um processo de teste, para verificar a viabilidade da ideia. Então estes conceitos passam pela primeira fase, que é a de análise, para determinar se realmente há um potencial lucrativo na ideia em questão. Após isto, se os conceitos forem bem avaliados e aprovados, a ideia entra no processo de “projeto”, onde são investidos muito tempo e dinheiro. Finalmente, após o serviço aprovado, ele recebe o “lançamento completo”, que pode ocorrer num âmbito nacional ou mundial. Este fato ocorre através de equipes interdisciplinares, onde exista um conceito que inclua a cultura da aceitação da inovação. A figura nº5 exemplifica o ciclo de desenvolvimento de novos serviços.

**Figura nº5 – Ciclo de desenvolvimento de novos serviços**



Fonte: S.P. Johnson, L.J. Menor, A.V. Roht e R.B. Chase, “A Critical Evaluation of the New Service Development Process”, in J.A. Fitzsimmons (eds.), *New Service Development*, Thousand Oaks, California (Sage Publications, 2000, p.18, apud FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010, p. 93).

De acordo com os autores Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), existem elementos que tornam o processo de serviços um padrão, para que se tenha um esclarecimento do que os funcionários e clientes devem fazer e esperar da empresa. Alguns dos princípios basilares deste conceito são: (1) Sistema de prestação de serviços: o cliente participa em todos os processos; (2) Projeto das instalações: o ambiente condiz com aquilo que o cliente precisa e o deixa satisfeito; (3) Localização: facilitar os acessos; (4) Planejamento de capacidade: utilizar, ao máximo, a capacidade dos recursos disponíveis; (5) Informação: marcar encontros com funcionários e colaboradores, para que todos tenham as informações que são pertinentes de conhecimento; (6) Qualidade: precisa ter a adesão de toda a equipe, a qualidade só é feita em conjunto, é algo primordial para a empresa, mas todos precisam querer prestar serviços de qualidade; (7) Encontro em serviços: fazer a junção de mais que um serviço e tornar a prestação de serviços o mais completa possível, e que o cliente tenha ciência do desempenho que a empresa executa para que se façam as coisas bem feitas; (8) Gerenciamento da capacidade e demanda: saber controlar e gerenciar o tamanho da capacidade da sua empresa e

a demanda que ela possui. Quando a capacidade e a demanda são alinhadas, a empresa tem mais lucros, pois está sabendo aproveitar, ao máximo, sua estrutura.

Com base nas definições da NSF (*National Science Foundation*), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) afirmam que a inovação em serviços resulta de uma pesquisa aplicada e do trabalho de desenvolvimento, que englobam as seguintes metas: (i) Persistir na busca planejada do novo conhecimento, indiferentemente se tal busca se refere a uma aplicação específica; (ii) Aplicar o conhecimento existente a problemas envolvidos na criação de um novo serviço ou processo, incluindo o processo de análise de viabilidade; (iii) Aplicar o conhecimento existente a problemas relativos à melhoria de serviços ou processos atuais (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010, p. 90).

A inovação é um assunto amplo, que engloba inúmeros conceitos, desde o surgimento da inovação até suas ramificações atuais, podendo ser aplicada em diversas organizações, independente da atividade. Neste capítulo foi contextualizado como a tipologia da inovação é aplicável ao setor de serviços. Estes assuntos foram abordados com o intuito de ampliar o entendimento do estudo de caso, abordado neste trabalho.

## 2. RESPONSABILIDADE AMBIENTAL

A temática ambiental tem suscitado, nas últimas décadas, diversas reflexões acerca do tipo de relação que a humanidade mantém com o meio ambiente. A reflexão que inicialmente ficava restrita à preocupação à extração acelerada dos recursos não renováveis e índices crescentes de poluição gerada a partir da fabricação de todo leque de produtos ofertados no mercado, assumiu uma nova configuração, respaldada em uma percepção sistêmica, mais completa e complexa (NAIME, 2002; SHIGUNOV NETO; CAMPOS & SHIGUNOV, 2009; DIAS, 2011).

Os estudiosos que se dedicam à pesquisa da referida temática evidenciaram a necessidade de mudanças estruturantes dos modelos de consumo, da forma de regulação das relações sociais entre os agentes econômicos, bem como do controle e fiscalização, além de reconfiguração de métodos e técnicas de produção e logística, só para citar os mais relevantes (ALIGRERI; ALIGRERI & KRUGLIANSKAS, 2009; MOURA, 2011). Os estudos realizados demonstraram, também, que a responsabilidade pela geração do impacto ambiental não estava restrito apenas ao segmento industrial, apontando para a crescente participação de setores comercial e de serviços (TACHIZAWA, 2011; BARBIERI, 2008).

Ao mesmo tempo, o tema ambiental migrou, paulatinamente, dos domínios do mundo acadêmico, de pesquisa e corporativo, organizacional, para integrar a pauta de debates mediados pela mídia, transformando-se em objeto de domínio público. Esta popularização da referida temática tem corroborado o surgimento tanto de movimentos populares, em defesa do meio ambiente, como de legendas de partidos políticos, além de contribuir para a formação de nichos de consumidores conscientes, que se posicionam a favor de consumo consciente e responsável (DIAS, 2011; CALLADO; SOARES; MACHADO & CALLADO, 2009).

Em resposta à mudança do cenário social e de mercado de consumo, a grande maioria das organizações realizou diversos investimentos, tanto nas suas áreas operacionais, por meio de substituição/renovação do seu parque fabril, capacitação de colaboradores, concepção de novos métodos de produção, como, também, em relacionamento com o mercado, visando comunicar aos consumidores a mudança de posicionamento da empresa, na sua relação com o meio ambiente (DONAIRE, 1999). A ênfase do processo de comunicação, para o mercado, passou a ser norteado, prioritariamente, pelo novo tipo de responsabilidade organizacional – a ambiental.

A responsabilidade ambiental, segundo os autores Naime (2002), Shigunov Neto; Campos e Shigunov (2009), Andrade; Tachizawa e Carvalho (2002) compreende a aquiescência do(s) dirigente(s) organizacionais em reconhecer o potencial poluidor e gerador do impacto ambiental, comprometendo-se em promover uma série de ações, visando sua eliminação ou, ao menos, redução, aos níveis aceitáveis. Para Almeida; Mello e Cavalcanti (2001), Barbieri (2012), Donaire (1999) e Moura (2011) a responsabilidade ambiental está alicerçada em valores éticos organizacionais, que respaldam e orientam a atuação da organização no mercado, moldam e definem a forma dela se relacionar com os *stakeholders*, bem como norteiam a concepção de ações e atividades operacionais. Segundo Naime (2002) é possível afirmar que a responsabilidade ambiental condiciona a maneira pela qual é implantado, nas organizações, o sistema de gestão ambiental.

A implantação do sistema de gestão ambiental (SGA) tem se tornado, nas últimas décadas, o foco de atenção tanto de pesquisadores como de gestores organizacionais. Dentre os motivos destaca-se o potencial da responsabilidade ambiental em contribuir para a constituição de diferencial competitivo sustentável, em face da preocupação crescente da sociedade, manifestada pela ação da mídia e mediada pelo poder regulatório e normativo de agentes governamentais (SHIGUNOV NETO; CAMPOS & SHIGUNOV, 2009; ANDRADE; TACHIZAWA & CARVALHO, 2002; ALMEIDA; MELLO E CAVALCANTI, 2001; DIAS, 2011).

Ao longo das últimas décadas, quando o tema de gestão ambiental foi objeto de, cada vez mais recorrente, preocupação de organizações e, por consequência, de maior interesse de pesquisadores, foram formuladas diversas definições que procuraram evidenciar as características da gestão ambiental (NAIME, 2002; SHIGUNOV NETO; CAMPOS & SHIGUNOV, 2009; DIAS, 2011; CALLADO; SOARES; MACHADO & CALLADO, 2009). Combinando os aspectos centrais, destacados pelos autores revisados, é possível afirmar que a gestão ambiental compreende a atividade organizacional que visa diagnosticar a situação ambiental da organização e propor um modelo de gestão, propiciando o ajuste de processos internos de forma que atenda às determinações de preceitos legais em vigor (TACHIZAWA, 2011; BARBIERI, 2008; DONAIRE, 1999; ALIGRERI; ALIGRERI & KRUGLIANSKAS, 2009; MOURA, 2011).

Por se tratar de mudanças na estrutura e no funcionamento da organização, entende-se que é de fundamental importância o envolvimento da alta direção na elaboração e promoção de novos ditames institucionais que passarão a nortear o desenvolvimento organizacional, permeando todas as ações e a própria forma de pensar dos colaboradores. Nesse sentido, diversos autores (CALLADO; SOARES; MACHADO & CALLADO, 2009; TACHIZAWA, 2011; BARBIERI, 2012; MOURA, 2011) ponderam que os princípios de gestão ambiental organizacional devem integrar o conjunto de estratégias organizacionais, além de possuir seu próprio orçamento, desvinculado da previsão orçamentária das demais unidades organizacionais.

As pesquisas apontam que são diversos fatores que influenciam a efetividade da gestão ambiental nas organizações, destacando-se o segmento econômico em que a empresa está inserida, o grau de profissionalização da gestão, o porte, número de colaboradores diretos e localização geográfica (SHIGUNOV NETO; CAMPOS & SHIGUNOV, 2009; ALMEIDA, MELLO & CAVALCANTI, 2001; DIAS, 2011; DONAIRE, 1999; ALIGRERI; ALIGRERI & KRUGLIANSKAS, 2009). O potencial poluidor da atividade empresarial e maior número de colaboradores diretos contribuem de forma direta para maior visibilidade da organização da sociedade, representada por órgãos reguladores e por organizações não governamentais comprometidas com a proteção do meio ambiente, obrigando a empresa a adotar as práticas de gestão ambiental.

Na visão de autores como Naime (2002), Shigunov Neto; Campos e Shigunov (2009), Andrade; Tachizawa e Carvalho (2002), Almeida; Mello e Cavalcanti (2001), Barbieri (2008), Donaire (1999) e Moura (2011) as motivações para a concepção e implantação de programa de gestão ambiental são de origem externa e interna. Dentre as motivações de natureza interna destacam-se a possibilidade de redução de custos, a atualização tecnológica, a otimização nos processos produtivos e o desenvolvimento de uma cultura interna ecologicamente correta. Já em relação a razões externas ressaltam-se a tendência à prevenção de acidentes ecológicos por parte da sociedade e as demandas das partes interessadas, principalmente de agências financiadoras, comunidade local, organizações da sociedade civil e governo. São consideradas também as regulamentações ambientais, dos mercados e das fontes de recursos, bem como o papel da sociedade civil organizada.

A literatura revisada que versa sobre a gestão ambiental aponta para três estratégias de gestão ambiental, a saber, (i) a prevenção da poluição, (ii) o planejamento do produto e (iii) o desenvolvimento sustentável. A primeira estratégia refere-se ao controle da poluição, quando a empresa procura adaptar-se às pressões normativas e às exigências do mercado. Já a segunda corresponde à prevenção da poluição, requerendo alterações nos processos produtivos e nos produtos produzidos. A terceira estratégia visa a concepção de ações mais proativas, envolvendo permanentemente toda a cadeia produtiva, bem como toda a organização, em ações corretivas, preventivas e antecipatórias mediante o risco de problemas ambientais (CALLADO; SOARES; MACHADO & CALLADO, 2009; TACHIZAWA, 2011; BARBIERI, 2012; DONAIRE, 1999; ALIGRERI; ALIGRERI & KRUGLIANSKAS, 2009; MOURA, 2011).

Dentro da perspectiva de implantação das estratégias a literatura apresenta a classificação de cinco estágios de configuração do programa de gestão ambiental nas organizações, que varia desde a ausência ou presença limitada de ações de gestão ambiental até a presença de programas difundidos por toda a empresa (NAIME, 2002; SHIGUNOV NETO; CAMPOS & SHIGUNOV, 2009). O nível mais elevado do programa inclui a educação dos colaboradores, o monitoramento constante das informações e a resolução rápida de problemas. Quando as questões ambientais alcançam este último nível, elas passam a ser incorporadas nas metas, políticas e estratégias da empresa considerando o impacto ambiental de seus processos e produtos (ALMEIDA, MELLO & CAVALCANTI, 2001; TACHIZAWA, 2011; BARBIERI, 2008; DONAIRE, 1999; ALIGRERI; ALIGRERI & KRUGLIANSKAS, 2009; MOURA, 2011).

É possível afirmar que a adoção de políticas e do programa de gestão ambiental implicará mudanças e alterações de diversas práticas organizacionais, que compreendem o sistema de produção e operação das empresas. Dentre as práticas organizacionais mais afetadas pela adoção do programa de gestão ambiental destacam-se as práticas relacionadas aos produtos e práticas relacionadas aos processos (SHIGUNOV NETO; CAMPOS & SHIGUNOV, 2009; ANDRADE; TACHIZAWA & CARVALHO, 2002; ALMEIDA, MELLO & CAVALCANTI, 2001). As primeiras referem-se às práticas focadas nos esforços de design que oferecem a possibilidade de eliminar os elementos com potencial poluidor nos produtos, reduzindo o consumo de recursos na produção, bem como facultando sua destruição ou desmontagem, elevando a reutilização e a reciclagem. Já as práticas relacionadas aos processos visam maior consciência na produção, nos métodos e nos processos operacionais, podendo afetar processos internos e incluir práticas de prevenção e controle ambiental, como, por exemplo, a instalação de filtros de emissão ou sistemas de separação de resíduos (TACHIZAWA, 2011; BARBIERI, 2012; DONAIRE, 1999; ALIGRERI; ALIGRERI & KRUGLIANSKAS, 2009; MOURA, 2011).



Os estudos que investigam as práticas ambientais nas organizações brasileiras evidenciam amplo leque de alternativas, concebidas e operacionalizadas, variando de acordo com o tipo de processo ou produto, porte, setor, região de atuação e inovações tecnológicas adotadas (BAUTZER, 2009). Foi possível constatar a aplicação contínua de uma estratégia econômica, ambiental e tecnológica, integrada aos processos e produtos, de modo a aumentar a eficiência organizacional, como: uso de matéria-prima, água e energia, por meio da não geração, minimização ou reciclagem de resíduos gerados (NAIME, 2002; SHIGUNOV NETO; ALMEIDA, MELLO & CAVALCANTI, 2001; DIAS, 2011; TACHIZAWA, 2011; BARBIERI, 2008; DONAIRE, 1999; ALIGRERI; ALIGRERI & KRUGLIANSKAS, 2009; MOURA, 2011).

A implantação de um sistema de gestão ambiental pelas organizações inclui o uso de práticas ou mecanismos capazes de atuarem sob a minimização dos impactos oriundos de seus processos de industrialização. Aplica-se a todos os portes e tipos de organizações, promovendo o equilíbrio em relação aos interesses ambientais e as necessidades socioeconômicas de cada negócio. Neste gerenciamento cada organização deve identificar quais aspectos ambientais pode controlar ou influenciar sob o prisma de seus processos operacionais (SOLEDADE et al., 2007).

Um sistema de gestão ambiental eficiente compreende práticas administrativas e operacionais orientadas ao controle e à minimização dos impactos de uma atividade sobre o meio ambiente. Tal sistema auxilia as organizações a definir etapas de avaliação, planejamento e implantação de processos que evidenciem sua orientação sustentável. A implantação de um sistema de gestão ambiental assegura às organizações a conformidade às legislações ambientais, a redução de riscos e a obtenção de vantagens econômicas. Grupos investidores visualizam a adoção de práticas ambientais como um sinal de que as organizações possuem capacidade produtiva, aliada a capacidade de redução de riscos de acidentes ou de descumprimento às leis vigentes, mantendo-se assim distantes de eventos que comprometam sua imagem e competitividade (DIAS, 2011; CALLADO; SOARES; MACHADO & CALLADO, 2009; BARBIERI, 2008; ALIGRERI; ALIGRERI & KRUGLIANSKAS, 2009; MOURA, 2011).

### 3. MÉTODO

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O estudo foi realizado com uma visão externa dos pesquisadores, sem envolvimento nem manipulação de quaisquer informações e os fatos levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (2005), nesse trabalho procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.

O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207), "... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre". Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, "... mas, ao invés disto: (1) descrição; (2) classificação (desenvolvimento de tipologia); (3) desenvolvimento teórico; e (4) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão" (p. 206). Na parte empírica deste estudo descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita às organizações pesquisadas.

Esta descrição baseia-se na análise de narrativas, construídas a partir de sete entrevistas não estruturadas realizadas na organização pesquisada, com o diretor, dois gestores e quatro colaboradores que trabalham nas unidades operacionais, de registros contábeis e de pessoas. Após a sua transcrição, a entrevista, que, devido ao seu formato, resulta, normalmente, num texto não linear e até confuso, é interpretado e reescrito na forma de um texto coeso, fluido, na primeira pessoa, em formato de narrativa. Na sequência ele é submetido à apreciação das pessoas entrevistadas, para conferência, ajustes ou contribuições. Apesar do método não ser considerado recente, ainda é tratado como inovador.

De certa forma, é possível afirmar que a pesquisa por meio de narrativas escritas consiste de estudo de estórias. As estórias são onipresentes, encontradas em recortes históricos, novelas de ficção, contos, autobiografias, além de outros gêneros literários. As estórias se originam de depoimentos das pessoas sobre suas próprias histórias e sobre outras pessoas, fazendo parte de conversas cotidianas. Somados a estes depoimentos espontâneos se faz necessário que os pesquisadores de narrativas fomentem estórias orais sobre temas específicos com o objetivo de serem transcritas e analisadas. A pesquisa das narrativas é considerada como uma das abordagens de pesquisa social (POLKINGHORNE, 2007).

A narrativa faz parte do processo cultural onde os sistemas simbólicos criam e são criados através do discurso e é empregada em contextos diferentes para comunicar diferentes pontos de vista. Fragmentos de narrativas maiores e versões diferentes de narrativas fazem parte do discurso cotidiano das pessoas, que são, afinal de contas, seres constituídos na linguagem baseada em significados construídos para dar sentido ao mundo em que vivem. São estes significados que fazem parte da rede de conversações, constituindo conjunto de valores, símbolos, representações, enfim, a cultura à qual acabam se integrando (BOJE, 1995; MOEN, 2006).

Os textos são interpretados e criados em cada palavra e frase. Por esse motivo a contextualização da narrativa torna-se obrigatória, pois o discurso é construído a partir de elementos objetivos e subjetivos que ele encontra no ambiente dentro do qual ele está inserido e os interpreta com base nos seus próprios pressupostos, formados a partir de sua própria experiência pessoal e profissional. Estes pressupostos formam filtros, padrões de comportamento, atitudes e verdades ou inverdades, que são utilizados pelo sujeito para caracterizar as determinadas situações, ou seja, servir de parâmetro de classificação da natureza da ocorrência (RIESSMAN, 1993).

Segundo Czarniawska (2000) o método de análise de narrativas julga-se adequada para desvelar ao pesquisador os processos adotados pelo narrador para interpretar coisas, particularmente indicada para avaliar a interpretação do indivíduo de temas subjetivos, como, por exemplo, a cultura organizacional. Cabe ao pesquisador interpretar as interpretações do narrador. No entanto é importante lembrar que o pesquisador não tem acesso direto à experiência do outro e por esse motivo o pesquisador lida e sempre vai lidar com formas diferentes e ambíguas de representação da experiência que o outro relatará por meio de fala, texto, interação e, é claro, a interpretação. Por essa razão torna-se impossível ao pesquisador manter se neutro ou objetivo na representação da realidade.

A empresa, objeto deste estudo de caso, é a ALFA Serviços Contábeis, que opera no mercado de prestação de serviços contábeis já 25 anos, visando destacar-se por meio de diferenciais, como excelência no atendimento, com destaque para a assessoria e customização de relatórios gerenciais à necessidade de clientes, além de uma estrutura organizacional pautada em valores éticos, projetos e ações de responsabilidade social e ambiental. Com este objetivo, a empresa aderiu, no ano 2000, ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade do Rio Grande do

Sul – PGQPRS, que facultou evidenciar aspectos que precisavam ser objeto de atenção e de investimentos da organização, para atingir o padrão de excelência almejado.

Nos anos seguintes a empresa investiu na padronização de processos, capacitação de pessoas, tecnologia, relacionamento com os clientes e demais *stakeholders*, o que repercutiu de forma positiva, na imagem da empresa, resultando no aumento de número de clientes, na satisfação e motivação de colaboradores, bem como na relação com a comunidade local. A análise destas ações, à luz da literatura revisada, será objeto da próxima seção.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

É possível perceber que, atualmente, a maioria das empresas precisam constantemente repensar a sua forma de atuar no mercado e de se relacionar com os clientes, para assegurar a sua permanência na competição. Esta realidade também se constata nas organizações que prestam serviços contábeis, pois o número de novos entrantes no mercado cresce exponencialmente, bem como as diferentes formas de prestar o referido serviço (MARTINS et al., 2006). O preço final não é mais único fator considerado na relação contratual, sendo necessária a concepção de diferenciais, por parte das empresas que prestam o serviço de registros contábeis, que podem ser interpretados pelo cliente como fonte de geração de valor agregado ao serviço prestado (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

A contabilidade, segundo Greco e Arend (2001), tem a função de registrar, estudar e interpretar os dados financeiros e/ou econômicos, que afetam o patrimônio de uma determinada pessoa, física ou jurídica. Após esta análise dos dados, são geradas demonstrações contábeis tradicionais e relatórios de exceção, específicos para determinadas finalidades. O profissional responsável pelas referidas operações, segundo Greco e Arend (2001), pode realizar as atividades de forma individual ou coletiva, na posição de colaborador, com vínculo trabalhista, ou como autônomo/empresário, a partir de uma estrutura de um escritório contábil e equipe de trabalho assalariada e capacitada para executar os serviços de registros contábeis, fiscais e correlatos. Cabe ressaltar que, para exercer essa profissão, é obrigatório o registro no Conselho Regional de Contabilidade.

No entanto, segundo Born (2008) os prestadores de serviços contábeis devem preocupar-se em desenvolver um sistema gerencial, voltado para qualidade do serviço prestado. Para tanto Born (2008) destaca a relevância da participação dos colaboradores no processo de gestão, para alcançar e manter a lucratividade da operação, apontando fragilidades, sugerindo soluções, bem como as prioridades de investimentos e alocação de recursos orçados. Apenas assim seria possível maximizar a satisfação dos *stakeholders*.

Nesta perspectiva Koulopoulos (2011) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) sugerem como prioridade os investimentos em pessoas. Para estes autores os treinamentos resultam no aumento da qualidade nos serviços, por meio da qual a empresa conseguirá alcançar o nível de atendimento que facultará a geração de um diferencial competitivo difícil de ser copiado pelos concorrentes. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) as empresas que são líderes no seu ramo ficam conhecidas entre os concorrentes, pela qualidade nos programas de treinamento.

A empresa analisada, ALFA Serviços Contábeis Ltda., destacou-se, desde o início da operação, pelo investimento na capacitação de todas as pessoas alocadas tanto na operação como na gestão. Para tanto estruturou um programa sólido de treinamento operacional, baseado em levantamento sistemático de necessidades de capacitação, em cada um dos níveis hierárquicos, realizado por uma consultora em psicologia organizacional, contratada para este fim. Este trabalho foi precedido com o levantamento de perfis profissiográficos, análises

comportamentais e de capacidade de intelectual, com uso de testes projetivos e psicométricos, resultando em um robusto projeto de capacitação funcional, sem referência conhecida no mercado de empresas de prestação de serviços contábeis.

As empresas cliente reconhecem os investimentos realizados, pois, conforme destacado por Martins et al. (2006) as empresas têm, cada vez mais, a necessidade de ter acesso e de fazer uso das informações contábeis, com o intuito de manter o controle sobre o seu patrimônio. Neste contexto, a responsabilidade dos contadores vem aumentando, bem como a exigência na confiança das informações fornecidas. Marion (2009) corrobora ao afirmar que a contabilidade é o grande instrumento, que auxilia os gestores das empresas clientes no processo de tomada de decisões. A contabilidade tem o papel de coletar todos os dados econômicos, mensurá-los monetariamente, fazer o seu registro e transformá-los em relatórios, que contribuirão para a gestão das empresas e a tomada de decisão e portanto quanto mais qualificadas as pessoas responsáveis pela geração e fornecimento das informações contábeis, maior a probabilidade de acurácia das informações e potencial de geração de resultados positivos.

No entanto, a mera qualificação de colaboradores não é suficiente, se os processos internos são arcaicos e mal desenhados, dificultando a comunicação entre as pessoas e com os clientes. Por esse motivo, desde 2014, o planejamento estratégico da ALFA é realizado com base no BSC, onde um dos pilares são os processos internos. Com frequência os processos são revisados e foi constituído um grupo do planejamento estratégico que é responsável por esta tarefa. Além disso, com o propósito de contribuir para a revisão de processos internos, os colaboradores são estimulados a sugerir melhorias. Conforme ressaltou um dos colaboradores entrevistados: “O diretor sempre diz: vamos repensar o processo, precisamos fazer mais com menos”.

O referido grupo de colaboradores, que é responsável pela revisão der processos, também coordena o projeto de ideias criativas, onde o colaborador que der sugestões de melhorias nos processos, ganha um valor em dinheiro que é pago anualmente, por ocasião do pagamento do PPR. Além disso, a empresa também constituiu um grupo de melhorias, no ano 2013, que é responsável por identificar os maiores retrabalhos dos setores, para, então, desenvolver soluções para os problemas. Um dos entrevistados comentou que: “.... em 90% das vezes são oriundos de falhas nos processos”.

A participação de colaboradores no processo de gestão resultou na priorização de atividades com foco na responsabilidade ambiental, por perceber que a questão ambiental tem sido, cada vez mais, objeto de preocupação de clientes, não apenas do setor industrial, como, também, de comércio e até de prestação de serviços. Algumas das indústrias atendidas pela ALFA iniciara o processo de certificação ISO 14001, para cuja obtenção recomenda-se homologação de fornecedores que possuem evidências de implantação de sistemas de gestão ambiental. Esta percepção encontra respaldo na literatura revisada, conforme destaca Carvalho e Barbieri (2012) quando afirmam que, cada vez mais, a sociedade cobra a atuação das organizações em modelos de gestão, que estejam alinhados com propostas de desenvolvimento sustentável.

A sugestão de colaboradores foi analisada pelo diretor e grupo do planejamento estratégico, sendo aprovada, transformando-se em prioridade e incorporada às demais estratégias organizacionais. Vale destacar que a referida estratégia não visava somente a prática discursiva, com fins de divulgação ao mercado do seu mais novo compromisso, com a preservação do meio ambiente, mas, assumia o compromisso de promover a cultura da sustentabilidade, enraizada nos seus princípios. A partir da formalização desta premissa a empresa está desenvolvendo, constantemente, ações que visam a sensibilização de todos os

clientes e demais partes interessadas, para a necessidade de reduzir o volume de poluição ao meio ambiente.

Ciente da efetividade do exemplo pela atitude, a ALFA implantou um conjunto de práticas internas, por meio de consultoria contratada para este fim específico, que buscam reduzir o impacto ambiental. Os resultados das ações concebidas e operacionalizadas pela ALFA, são socializadas com os clientes e comunidade em geral, por meio de palestras, workshops e produção de cartilhas.

Dentre as ações implementadas pela ALFA destacaram-se algumas, que serão apresentadas e analisadas. A primeira delas refere-se à utilização mais efetiva do papel, que desde ano 2005, é utilizado em ambos os lados e, após, é picotado (em função de conter informações sobre o cliente). Todos os colaboradores possuem, em suas mesas, lixeiras onde deve ser depositado, apenas, papel picado branco. No decorrer do dia, estes papéis são colocados em uma caixa grande de madeira e, assim que a mesma atinge seu limite máximo, a papel é retirado e encaminhado para reciclagem, em uma empresa contratada.

De acordo com os autores Oliveira, Carvalho e Dutra (2012), cada vez mais, ter uma postura ativa nas questões ambientais demonstra que as empresas têm uma atitude inovadora. Estes aspectos englobam a redução de emissões, a produção de menos lixo, o uso de menos matérias primas, a busca por materiais renováveis, etc. Todas estas práticas demandam inovações, que podem ser em produtos, processos, formas de gestão e oferta de serviços.

A segunda ação, adotadas já no ano 1995, refere-se à doação de todo material eletrônico obsoleto (monitores, CPUs, entre outros), ainda em condições de uso, para as entidades beneficentes. Com a preocupação de segurança nas informações, as máquinas são formatadas antes pela área de TI, evitando, assim, qualquer tipo de vazamento de informações de clientes. Esta ação é tipificada na literatura, que versa sobre o tema de preservação ambiental, como “reuso” ou “reutilização”. No caso de doação de equipamentos eletrônicos esta ação assume também a dimensão social, conforme destacam Naime (2002), Donaire (1999) e Moura (2011).

A terceira ação compreende a digitalização de documentos, que contribui, de forma relevante, para a redução da geração de resíduos sólidos, no caso específico, papel. Esta ação, que iniciou no ano 2013, resultou na digitalização de quase 80% dos documentos, em formato pdf. Os contratos, certidões, e documentos que possuem controle de prazos, são todos digitalizados e salvos num diretório. Desta forma torna se desnecessário que sejam feitas cópias físicas, pois os documentos estão salvos em pdf direto dos sites ou digitalizados quando a via é de forma física. As guias de impostos dos clientes, desde que autorizado pelo mesmo, também são enviadas por e-mail e, na maioria das vezes, pagos pela empresa cliente pela internet dispensando a impressão do documento. Nesta perspectiva está em processo de implantação o *cloud computing*, em compartilhamento de bases de dados entre a empresa e seus clientes.

Além disso, a empresa, desde 2013, com base na sugestão de um dos colaboradores, importa todas as notas fiscais diretamente do site da secretaria da fazenda do estado, para serem conferidas eletronicamente. Esta prática foi adotada também na interação com os clientes, que, cada vez mais, enviam e recebem os documentos pela internet. Desta forma, atualmente, grande parte das conferências podem ser feitas diretamente na tela do computador. Por esse motivo para quase todos os processos foram elaborados *check list* eletrônicos, utilizados nas conciliações, sendo sugerido que as análises nos documentos sigam este roteiro. Desta forma a economia de papel se tornou muito significativa, pois, em vez de serem impressos, diversos relatórios e conferidos folha por folha, os relatórios ficam na tela do computador de quem está analisando o documento e esta pessoa vai marcando no referido *check list*.

Tanto a digitalização de documentos internos, como a importação de documentos fiscais eletronicamente, para fazer a checagem e consolidação contábil (SPED contábil e fiscal) podem ser consideradas não apenas práticas ambientalmente adequadas, mas, também, inovações organizacionais e de processos, segundo a base conceitual formulada por autores como Bessant e Tidd (2009), Tigre (2006) e Christensen (2002). A revisão de práticas internas, que resultou em novo design de processos operacionais e de suporte, foi concebida a partir da reflexão de colaboradores e gestores de sua práxis, bem como das contribuições de clientes.

No âmbito de gestão ambiental, a introdução das três ações nas rotinas internas, resultou na redução relevante de volume de resíduos sólidos gerados, bem como contribuiu para a mudança do posicionamento de colaboradores em relação ao programa de gestão ambiental, implantado pela empresa. Este resultado vem ao encontro das recomendações de Naime (2002), Barbieri (2008), Donaire (1999) e Moura (2011), que afirmam que o programa de prevenção ao impacto ambiental bem sucedido não deve contemplar apenas uma ação pontual, mas deve se perenizar, por meio de disseminação de valores, subjacentes e estruturantes da cultura que norteia a adoção das práticas em prol do meio ambiente.

Para que seus colaboradores levem esta cultura para a vida pessoal ALFA empresa promove periodicamente a campanha para a redução do consumo de água, chamada “Projeto H2O”m e energia elétrica, “Se ligue nesta ideia”. Todos os colaboradores são convidados a participar de uma competição interna, onde se busca a redução do consumo dos dois recursos nas residências. Durante seis meses, os participantes apresentam as contas de energia elétrica e água e os resultados são comparados com a média de três meses, anteriores ao início da competição. O prêmio consiste, na maioria das vezes, de um final de semana em Gramado/RS, para o vencedor e um acompanhante, com tudo pago.

Desde o ano de 2012, a organização participa do projeto “Empresa Amiga do Meio Ambiente”, dentro do programa capitaneado pela Associação Comercial Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo, que avalia a gestão ambiental da empresa, conforme critérios estabelecidos pela entidade examinadora. Todas as empresas que participam do referido projeto são auditadas por um especialista ambiental, da empresa “Fundamental”, contratada pela ACINH. Cabe ressaltar que ALFA recebeu a premiação na categoria “ouro”, nos anos de 2012 e 2013.

A direção da empresa ALFA está ciente da relevância dos valores alocados para as ações que visam a redução do impacto ambiental, bem como promover a sensibilização de todos os *stakeholders*, para a referida temática. Os valores são devidamente registrados e contabilizados. No entanto, a interpretação e consequente classificação dos referidos recursos não é a de despesas, mas de investimentos, não no sentido contábil, mas social, corroborando a vertente teórica de Shigunov Neto; Campos e Shigunov (2009), Andrade; Tachizawa e Carvalho (2002), Almeida; Mello e Cavalcanti (2001) e Moura (2011). Enfim, cabe ressaltar que o diretor entrevistado percebe que todas as ações que visam a inovação e mudança de posicionamento das organizações em relação ao meio ambiente podem incrementar a venda de mais produtos ou serviços, além de abrir novos mercados (HESLIN; UCHOA, 2008, apud CRUZ, 2009).

Os autores revisados afirmam que a adoção de políticas e do programa de gestão ambiental implicam em mudanças e alterações de diversas práticas organizacionais, que compreendem o sistema de produção e operação das empresas. Dentre as práticas organizacionais mais afetadas pela adoção do programa de gestão ambiental destacam-se as práticas relacionadas aos produtos e práticas relacionadas aos processos (SHIGUNOV NETO; CAMPOS &

SHIGUNOV, 2009; ANDRADE; TACHIZAWA & CARVALHO, 2002; ALMEIDA, MELLO & CAVALCANTI, 2001).

Os processos internos são essenciais para incentivar a cultura da inovação. Para os autores Prahalad e Krishnan (2008), o processo é um conjunto de atividades, o qual deve ser estruturado e medido, a fim de obter resultados específicos para o cliente ou o mercado. As equipes da empresa ALFA descrevem e revisam anualmente os procedimentos padrões, que são validados pela direção, apresentados para os setores pertinentes e disponibilizados no diretório, com permissão de acesso para todos os colaboradores, em formato PDF. A revisão dos procedimentos é realizada por meio de auditorias internas, no decorrer do ano.

Por sugestão de uma das empresas de consultoria contratada ALFA adotou a metodologia de gestão por processos e de gestão do conhecimento, pois, conforme a fala do diretor, com respaldo de Kuhler et al. (2011) e Christensen (2002), a implementação de inovação nas empresas depende do compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores, bem como do conhecimento externo internalizado, que é facilitado através do uso de sistemas de informação. Neste sentido, a descrição dos processos contribui para a disseminação e o uso de informações precisas, permitindo o alcance da excelência nas organizações.

“Pensar em clientes e suas necessidades, para inovar os processos internos ..... preservar o meio ambiente para gerações futuras .....”, representam o direcionamento para a reflexão e mudança das práticas organizacionais, conforme destacou o diretor entrevistado. Bessant e Tidd (2009), Tigre (2006) e Kuhler et al. (2011) dizem que é importante que as organizações instituam um processo contínuo de gestão da inovação, pois, assim, os riscos e as incertezas são minimizados e os recursos otimizados, o que aumenta a chance da inovação trazer, para a organização, resultados satisfatórios.

Com enfoque na busca desta melhoria contínua, bem como a preocupação constante em como prevenir o impacto ambiental potencial, seja pelas atividades internas ou desenvolvidas por seus clientes e comunidade de entorno, ALFA identificou uma oportunidade ímpar para se destacar em um mercado, que, normalmente, carece de iniciativas desta natureza. A busca da excelência na qualidade dos serviços prestados e a melhoria contínua, fazem com que a ALFA potencialize a geração de diferenciais competitivos sustentáveis e se torne um exemplo a ser seguido pelas empresas prestadoras de serviços contábeis.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tanto a inovação como a prevenção do impacto ambiental não tem sido uma preocupação para grande maioria das empresas de prestação de serviços. Esta realidade ou o grau de ineditismo da referida temática, verifica-se também junto a empresas de prestação de serviços contábeis, especialmente no Brasil, onde a legislação fiscal é altamente complexa e alterada, principalmente em obrigações acessórias e procedimentos, de forma constante e frequência quase diária, se considerado todo o universo das atividades econômicas e todas as obrigações, sejam elas fiscais, parafiscais ou acessórias.

Nesse sentido o presente estudo, per se, já pode ser considerado de alto grau de ineditismo, ao eleger como objetivo geral a análise de práticas organizacionais de uma empresa de prestação de serviços contábeis, com foco na inovação de processos no âmbito de responsabilidade ambiental, a qual a empresa pesquisada introduziu como prioridade no conjunto de suas estratégias. Desta forma, na percepção do diretor da empresa ALFA, além de atender aos valores organizacionais, que pautam a atuação da empresa em atitudes éticas e responsabilidade ambiental (entre outras), o referido posicionamento faculta a concepção de importantes diferenciais competitivos no respectivo setor de atuação.

A análise de determinadas ações organizacionais da ALFA, à luz de vertentes teóricas que versam sobre a inovação e gestão ambiental, facultaram identificar características de ineditismo, confirmando a inovação de processos, bem como a redução do impacto ambiental, decorrente tanto das ações pontuais implementadas pela ALFA, como pela sensibilização dos *stakeholders*, através do exemplo. Desta forma é possível afirmar que a empresa, foco do presente estudo, inovou, ao repensar a sua forma de realizar a rotina operacional, visando a redução do impacto ambiental e influenciar os grupos de interesse, com destaque aos colaboradores, clientes e comunidade. Também foi possível confirmar que a atitude e as ações adotadas facultaram a concepção de diferencial competitivo.

Os autores entendem que o estudo, apesar das limitações do delineamento metodológico, que impedem a generalização dos resultados, oferece elementos de reflexão subjacentes à análise de pesquisadores e gestores interessados em abordar os temas em tela. As contribuições deste presente trabalho, portanto, podem servir como exemplo para as demais empresas do ramo contábil, pois, através das técnicas de gestão descritas e a partir das práticas da empresa ALFA, suscitando ideias a serem implementadas.

## REFERÊNCIAS

ALIGLERI, Lílian M; ALIGLERI, Luiz Antonio; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo, SP: Atlas, 2009. xv, 242 p. ISBN 9788522455058

ALMEIDA, Josimar Ribeiro de; MELLO, Claudia dos S.; CAVALCANTI, Yara. **Gestão ambiental: planejamento, avaliação, implantação, operação e verificação**. [1. ed.] Rio de Janeiro, RJ: Thex, 2001. 259 p. ISBN 858557559X

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; TACHIZAWA, Takeshy; CARVALHO, Ana Barreiros de. **Gestão ambiental: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável**. 2. ed. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil, 2002. xvi, 232 p. ISBN 8534611084

BARBIERI, José Carlos; ÁLVARES, Antônio Carlos Teixeira; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Geração de ideias para inovações: estudos de casos e novas abordagens**. SIMPOI, 2008.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 3. ed., atual. e ampl. São Paulo, SP: Saraiva, c2012. xviii, 358 p. ISBN 9788502141650

BAUTZER, Deise. **Inovação: repensando as organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BOJE, David M. Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as “Tamara-Land”. **Academy of Management Journal**, August 1995.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and process. **Journal of Marketing Research**, v.22, n.2, p.199-208, 1985.

BORN, Jorge Alberto. **Pesquisa de satisfação dos clientes de uma empresa prestadora de serviços contábeis**. Trabalho de conclusão do Curso Bacharel em Ciências Contábeis. Universidade Feevale, 2008.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; SOARES, Ana Paula Amazonas; MACHADO, André Gustavo Carvalho; CALLADO, Antônio André Cunha. **Gestão ambiental e**



**responsabilidade social:** conceitos, ferramentas e aplicações. São Paulo, SP: Atlas, 2009. x, 326 p. ISBN 9788522457724

CARVALHO, André Pereira de; BARBIERI, José Carlos. **Inovações socioambientais em cadeias de suprimento:** um estudo de caso sobre o papel da empresa focal. XXVII Simpósio de gestão da inovação tecnológica. Salvador, BA: 2012.

CHRISTENSEN, Jens Froslev. Corporate strategy and the management of innovation and technology. **Industrial and Corporate Change**, 2002. Volume 11, Number 2, pgs. 263-288.

CRUZ, Breno de Paula Andrade. **Ensinando responsabilidade social para administradores:** um enfoque gerencial contextualizado às características brasileiras. IV Encontro de estudos em estratégias. Recife, PE: ANPAD, 2009.

CZARNIAWSKA, Barbara. Anthropology and Organizational Learning, cap. 5, p. 118-136. Do Handbook : DIERKES, Meinolf ; ANTAL Ariane. B.; CHILD, John; NONAKA, Ikujiro (Orgs.). **Organizational Learning and Knowledge**, New York: Oxford, 2001.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental:** responsabilidade social e sustentabilidade. 2. ed., rev. e atual. São Paulo, SP: Atlas, 2011. x, 220 p. ISBN 9788522462865

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa.** 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1999. 169 p. ISBN 8522421854

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços:** operações, estratégia e tecnologia da informação. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GIBSON, Rowan; SKARZYNSKI, Peter. **Inovação:** prioridade nº 1: o caminho para a transformação nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GRECO, Alvíso Lahorgue; AREND, Lauro Roberto. **Contabilidade:** teoria e prática básicas. 9. ed. Porto Alegre, RS: Sagra Luzzatto, 2001.

KOULOPOULOS, Thomas M. **Inovação com resultado:** o olhar além do óbvio. São Paulo: Editora Gente/Editora Senac, 2011.

KUHSLER, Carolina; SCHREIBER, Dusan; KUPSSINSKÜ, Everton Luis; ERMEL, Uéinton Telmo. **Análise Reflexiva da Influência das Práticas Gerenciais no Processo de Implantação da Inovação.** XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, RJ: 2011.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial.** 15. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Eliseu; KANITZ, Stephen Charles; RAMOS, Alkíndar de Toledo; CASTILHO Edison; BENATTI, Luiz; FILHO, Eduardo Weber; JÚNIOR, Ramon Domingues. **Contabilidade introdutória.** Equipe de professores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. 10. ed. Editora Atlas, 2006.

MOEN, Torill. Reflections on the Narrative Research Approach. **International Journal of Qualitative Methods.** c5 (4) December 2006.

MOURA, Luiz Antônio Abdalla de. **Qualidade e gestão ambiental:** sustentabilidade e ISO 14.001. 6. ed. Belo Horizonte, MG: Del Rey, 2011. xiv, 418 p. ISBN 9788538401766

NAIME, Roberto Harb. **Diagnóstico ambiental e sistemas de gestão ambiental:** incluindo a atualização da série ISO 9000 e as novas NBR 14001/2004 e NBR ISO 19011 / 2002. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2005. 164 p. ISBN 8586661813

OLIVEIRA, Carlos Alberto Arruda de; CARVALHO, Flavia Pereira de; DUTRA, Henrique Dornas. **Eco-inovações em empresas brasileiras:** determinantes e resultados. XXVII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Salvador, BA: ANPAD, 2012.

POLKINGHORNE, Donald e. Validity issues in narrative research. **Qualitative Inquiry**, v.13, n.4, p.471-486, 2007.

PRAHALAD, C. K.; KRISHMAN, M. S. **A nova era da inovação**: impulsionando a co-criação de valor ao longo das redes globais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

RIESSMAN, Catherine Kohler. **Narrative analysis**. London: SAGE, 1993.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; CAMPOS, Lucila Maria de Souza; SHIGUNOV, Tatiana. **Fundamentos da gestão ambiental**. Rio de Janeiro, RJ: Ciência Moderna, 2009. xxi, 295 p. ISBN 9788573938012

SOLEDADE, M. G. M.; FILHO, L. A. F. K. N.; SANTOS, J. N.; MAC-ALLISTER, M. A. ISO 14000 e a gestão ambiental: uma reflexão das práticas ambientais corporativas. In: Encontro nacional sobre gestão empresarial e meio ambiente, 9, Curitiba. **Anais ...** Curitiba: ENGEMA, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011. xvii, 450 p. ISBN 9788522462452

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão socioambiental**: estratégias na nova era da sustentabilidade. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TAKAHASHI, Sérgio; TAKAHASHI, Vania Passarini. **Gestão de inovação de produtos**: estratégia, processo, organização e conhecimento. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2007.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAWISLAK, P. A. . Rumo a um Modelo de Expectativa e Potencial de Inovação. In: XXXI EnANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais EnANPAD 2007**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.