



UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
MADE – Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial

MAYARA HADDAD BORGES

**PERMUTA COMO ESTRATÉGIA PARA A SUSTENTABILIDADE:
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NO SETOR FARMACÊUTICO**

Rio de Janeiro
2019

MAYARA HADDAD BORGES

**PERMUTA COMO ESTRATÉGIA PARA A SUSTENTABILIDADE:
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NO SETOR FARMACÊUTICO**

Dissertação de mestrado apresentada à
Universidade Estácio de Sá, como requisito
parcial para a obtenção do grau de mestre
em Administração e Desenvolvimento
Empresarial

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Cecília Queirós Mattoso

RIO DE JANEIRO

2019

Dedico este trabalho à minha família, por todo amor, ajuda, incentivo e paciência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por me iluminar e me guiar pelo caminho do bem.

Agradeço de forma muito especial à minha filha Cecília, razão da minha vida. Obrigada por todas as vezes que, mesmo tão nova, entendeu o meu momento e sempre me incentivou com um beijinho.

Ao meu marido, Cláudio, que sempre embarcou nas minhas aventuras, me encorajou a continuar sonhando sendo meu porto seguro quando eu mais precisei.

À minha mãe e minha irmã, que com amor incondicional, foram minha base de afeto e carinho.

Agradeço ao Cid, Tia Renata, Júlia e Bernardo pelo apoio, principalmente durante todo o tempo que morei em Niterói.

Obrigada a toda minha família e à família do Claudinho por terem revezado para ficar com a Cecília enquanto eu estudava.

Agradeço imensamente ao Prorede, empresa da qual eu me orgulho em fazer parte. Minha especial atenção ao Marcio Lerner por quem nutro grande admiração. Sou muito grata por cada ensinamento e apoio, fundamentais para a conclusão deste projeto.

À minha orientadora, professora Cecília Lima de Queirós Mattoso, pelo rigor e dedicação, buscando sempre aprimorar o resultado deste estudo.

Agradeço aos professores Jorge Freitas e Irene Raguenet Troccoli pelos pertinentes apontamentos ao longo do trabalho.

Agradeço à professora Ana Carla Bon por ter me apresentado ao apaixonante mundo da sustentabilidade. Muito obrigada!

RESUMO

A inovação no processo de descarte de medicamentos pode ser o passo inicial para transformações substanciais nos laboratórios farmacêuticos. Por meio da permuta, é possível deixar de incinerar medicamentos válidos, destinando-os para a população carente e ainda, como contrapartida, receber mídia para futuras campanhas publicitárias.

O estudo tem, como principal objetivo, descrever como um sistema de permuta multilateral pode contribuir para uma gestão sustentável da indústria farmacêutica, utilizando o modelo de Triple Bottom Line, tendo buscado resposta para a seguinte questão problema: como um sistema de permuta multilateral pode contribuir para o desenvolvimento sustentável e para a responsabilidade social corporativa da indústria farmacêutica?

Para tanto o estudo traz uma revisão da literatura englobando os conceitos e modelos de sustentabilidade, teoria dos *stakeholders* e permuta.

A abordagem metodológica utilizada foi qualitativa e a estratégica foi um estudo de casos múltiplos tendo como unidade de análise três projetos socioambientais que doaram seus estoques em troca de mídia.

A principal descoberta foi que um sistema de permuta pode ser uma importante ferramenta para que os laboratórios farmacêuticos tenham uma gestão sustentável, contribuindo não só com o meio ambiente e com a sociedade, como também para obter vantagem competitiva no que tange ao pilar financeiro.

O estudo contribui para o avanço do conhecimento uma vez que identifica a motivação socioambiental como um fator impulsionador para a decisão de realizar projetos em permuta. Além disso, relaciona a cultura organizacional como uma barreira ou como um estímulo para a inovação nos processos e novas práticas das empresas.

O estudo serve como *benchmarking* uma vez que faz um mapeamento do modelo de negócio inovador envolvendo a permuta nos laboratórios farmacêuticos, cuja aplicabilidade pode ser expandida à empresas de diversos segmentos.

PALAVRAS- CHAVE: Sustentabilidade, Triple Bottom Line, Permuta, Sistema de permuta multilateral.

ABSTRACT

The innovation in the drug disposal process can be the initial step towards substantial transformations in pharmaceutical laboratories. Through the barter, it is possible to stop incinerating valid medicines, targeting them to the needy population and, in return, receive media for future advertising campaigns.

The main objective of the study is to describe how a multilateral barter system can contribute to the sustainable management of the pharmaceutical industry using the Triple Bottom Line model and also, answer the following question: how can a multilateral barter system contribute to sustainable development and corporate social responsibility of the pharmaceutical industry?

For this, the study brings a literature review encompassing the concepts and models of sustainability, stakeholder's theory and barter.

The methodological approach was qualitative and the strategic was a multiple case study, having as unit of analysis, three social and environmental projects that donated their stocks in exchange for media.

The main finding was a barter system can be an important tool for pharmaceutical laboratories to have sustainable management, contributing not only to the environment and society, but also to gain competitive advantage in terms of the financial pillar.

The study contributes to the advancement of knowledge since it identifies social and environmental motivations as a driving factor for the decision to participate of barter projects. In addition, it relates organizational culture as a barrier or as a stimulus for innovation in business processes and new practices.

The study serves as benchmarking as it maps the innovative business model involving swapping in pharmaceutical laboratories, whose applicability can be expanded to companies in various segments.

Key Words: Sustainability, Triple Bottom Line, Barter, Multilateral Barter System

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa dos <i>stakeholders</i> de uma empresa.....	20
Figura 2: Tipologia dos <i>stakeholders</i> conforme atributos de poder, legitimidade e urgência.....	23
Figura 3: Pirâmide da responsabilidade social de Carroll (1991)	28
Figura 4: Modelo dos três domínios da responsabilidade social corporativa.....	29
Figura 5: Modelo de Triple Bottom Line.....	31
Figura 6: Permuta Bilateral	42
Figura 7: Permuta Multilateral.....	42
Figura 8: Esquema de escoamento de medicamentos via permuta	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: A empresa e os <i>stakeholders</i> : tipologia de estratégias de influência	22
Quadro 2: Motivadores da permuta	37
Quadro 3: Desafios e barreiras de negócios baseados em permuta	38
Quadro 4: Benefícios da Permuta Multilateral	39
Quadro 5: Descrição sumária dos atores envolvidos no estudo	45
Quadro 6: Perfil dos Entrevistados	46
Quadro 7: Motivação dos laboratórios para a realização do projeto em permuta.....	51
Quadro 8: Barreiras para viabilização da permuta segundo <i>stakeholders</i>	57
Quadro 10: Motivadores da permuta (adaptado)	Erro! Indicador não definido.

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
B2B	<i>Business to business</i>
CMMAD	Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
IRTA	<i>International Reciprocal Trade Association</i>
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
OOH	<i>Out of Home</i>
PIB	Produto Interno Bruto
RDC	Resolução da Diretoria Colegiada
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
TPL	Triple Bottom Line

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO	13
1.1 APRESENTAÇÃO INICIAL.....	13
1.2 QUESTÃO – PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 Objetivo Final	15
1.3.2 Objetivos Intermediários	16
1.4 RELEVÂNCIA	16
1.4.1 Relevância Organizacional/Social	16
1.4.2 Relevância Acadêmica	17
1.5 DELIMITAÇÃO	17
1.5.1 Delimitação Geográfico-Organizacional	17
1.5.2 Delimitação Temporal	17
1.5.3 Delimitação Teórica	17
CAPÍTULO 2- REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 TEORIA DOS STAKEHOLDERS.....	19
2.1.1 Tipos e Critérios de Classificação de Stakeholders	20
2.2 SUSTENTABILIDADE	23
2.2.1 Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	23
2.2.1.1 Imagem Corporativa	24
2.2.2 Desenvolvimento Sustentável	25
2.2.3 Modelos e abordagens de RSC	27
2.2.3.1 Pirâmide de Carroll, Modelo dos Três Domínios e VBA	27
2.2.3.2 Triple Bottom Line.....	30
2.3 PERMUTA	33
2.3.1 Motivadores da Permuta	35
2.3.2 Desafios e Barreiras de Negócios Baseados em Permuta	37
2.3.3 Permuta Multilateral e seus Benefícios	38
CAPÍTULO 3- MÉTODO	40
3.1 UNIDADE DE ANÁLISE.....	41
3.2 SELEÇÃO DOS SUJEITOS.....	45

3.3	LEVANTAMENTO DE EVIDÊNCIAS	46
3.4	TRATAMENTO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS.....	47
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISADORA E CARACTERÍSTICAS.....	47
	CAPÍTULO 4- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	48
4.1	PROCESSO DE DESCARTE DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA	48
4.2	PERMUTA X INCINERAÇÃO	48
4.3	MOTIVAÇÃO	50
4.4	BARREIRAS.....	53
4.5	IMPACTO NOS STAKEHOLDERS COMUNIDADE E AMBIENTE	58
4.6	IMAGEM CORPORATIVA E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	60
4.7	PERMUTA E SUSTENTABILIDADE	62
	CAPÍTULO 5- CONCLUSÃO	67
5.1	CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA	69
5.2	CONTRIBUIÇÃO PRÁTICA.....	69
5.3	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	70
	REFERÊNCIAS	72
	APÊNDICE:	78

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO INICIAL

O tema sustentabilidade está cada vez mais presente na vida das pessoas e nas organizações. O crescimento dos problemas socioambientais decorrentes de uma maior degradação ambiental, de problemas sociais críticos e da utilização extrema dos recursos naturais, não respeitando os limites do planeta, tem colocado a sustentabilidade no centro da agenda dos negócios. Isto faz com que as organizações busquem alternativas para uma melhor utilização dos recursos por meio de novos produtos, processos e novas práticas (FIGHERA et al., 2018), contribuindo para a responsabilidade social corporativa das empresas que, segundo a Norma ISO 26000 (ABNT, 2010) refere-se a “responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e meio ambiente.”

A relevância do tema foi discutida na Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU) em setembro de 2015, onde foi definida a agenda de desenvolvimento sustentável para os 15 anos seguintes, a chamada Agenda 2030. Esta agenda é um plano de ação para as pessoas, para o planeta e para a prosperidade, onde todos os países- membro e todas as partes interessadas, *stakeholders*, atuam de forma colaborativa. O plano é composto por 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) e 169 metas, integrados e indivisíveis, que equilibram as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental (ONU, 2015). Faz-se necessário ressaltar que, entende-se por *stakeholders* “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa” (FREEMAN, 1984).

O desenvolvimento sustentável conforme definido pela Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) (1991) é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades. Sendo assim, entende-se, como princípio do conceito da sustentabilidade, a preocupação com as ações tomadas pelas organizações e por todos os indivíduos que possam comprometer as opções futuras econômicas, ambientais e sociais (ELKINGTON, 2012).

A ênfase nos aspectos econômicos, sociais e ambientais simultaneamente são os pilares que sustentam o conceito de sustentabilidade, os quais foram definidos, na década de 1990, por Elkington (2012) como Triple Bottom Line. As empresas começam a ampliar sua perspectiva de diversas partes interessadas, em inglês, *stakeholders*, e a buscar uma abordagem de Triple Bottom Line, com a criação de valor que vai além do valor para o acionista e que passa a incluir também valores sociais e ambientais (DYLLICK; ROST, 2017). Ou seja, as organizações passam a olhar além do lucro e dos resultados financeiros, se preocupando também com a influência no meio ambiente e no cenário social.

Em condições econômicas adversas e com recursos financeiros escassos, as empresas precisam se reinventar e aproveitar todo e qualquer recurso disponível sem perder o foco nas necessidades socioambientais. Faz-se necessário, portanto, que as empresas busquem outras formas de fazer negócios, não somente por meio monetário. Falta de verba, principalmente para ações de Marketing, e excesso de estoque são parte de uma realidade de muitas empresas e, não diferentemente, de empresas do setor farmacêutico.

Medicamentos com menos de 12 meses de validade não são facilmente absorvidos pelos canais de distribuição convencionais, gerando um problema para os laboratórios que precisam de local para armazenagem e descarte, conforme estabelecido na Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) 306 da Agência de Vigilância Sanitária (ANVISA, 2004) e na Resolução Nº 358 editada pelo Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA, 2005). Se, por um lado, existe um estoque de remédios que não serão aproveitados, por outro existe uma população carente, com pouco acesso a saúde, necessitando desses medicamentos que, em última instância, serão incinerados.

Cabe ressaltar que, o mercado farmacêutico brasileiro faturou, em 2018, R\$62,4 bilhões com crescimento, nominal, de 9,76% em relação ao mesmo período do ano anterior. O total de vendas representou 2% do mercado mundial sendo o Brasil o 7º em faturamento desse setor no *ranking* das 20 principais economias (SINDUSFARMA, 2019).

Diante desse cenário tão complexo de instabilidade econômica e onde os três pilares (sociais, ambientais e financeiros) estão entrelaçados, como os laboratórios

farmacêuticos podem escoar o estoque sem que haja a necessidade de incinerá-los, atender a população carente e ainda gerar algum benefício para a empresa? Existe algum caminho que uma empresa pode seguir para alcançar a sustentabilidade?

Um desses caminhos é por meio de uma rede de *stakeholders* onde as empresas parceiras trocam produtos e serviços entre si por meio de um sistema de permuta multilateral, ou seja, entre todas as empresas da rede de forma simultânea. A permuta no cenário *business to business*, permite que empresas utilizem seus estoques ou capacidade ociosa como contrapartida para viabilizar projetos e lhes trazer algum benefício. Nessa lógica, um estoque improdutivo, por exemplo, que esteja prestes a vencer ou que esteja fora de linha, pode ser uma importante moeda de troca.

Essa alternativa contribui para uma gestão sustentável por parte dos laboratórios farmacêuticos, atendendo ao modelo de Triple Bottom Line, uma vez que utiliza o estoque excedente como moeda de troca para publicidade de novos produtos, beneficia a população carente e evita o descarte dos medicamentos. Além disso, a medida vai ao encontro dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU e atende ao clamor do Academy of Management Journal por estudos que contribuam com os Grand Challenges (grandes desafios) e transformem a pesquisa em soluções práticas para enfrentar os desafios da comunidade global (GEORGE et al., 2016).¹

1.2 QUESTÃO – PROBLEMA

Como um sistema de permuta multilateral pode contribuir para o desenvolvimento sustentável e para a responsabilidade social corporativa da indústria farmacêutica?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Final

Apresentar o sistema de permuta multilateral e explicar seu funcionamento enquanto contribuinte para uma gestão sustentável da indústria farmacêutica utilizando

¹“Grand Challenges”, em português, grandes desafios, são formulações de problemas globais que podem ser abordados de maneira plausível por meio de um esforço coordenado e colaborativo, incentivando os acadêmicos de administração a se engajarem em enfrentar desafios sociais mais amplos por meio de suas pesquisas colaborativas e insights coletivos.

o modelo de Triple Bottom Line.

1.3.2 Objetivos Intermediários

- Identificar o que motiva o laboratório farmacêutico em participar de um projeto de permuta;
- Descrever como a permuta impacta a gestão sustentável na visão dos dirigentes dos laboratórios farmacêuticos.
- Identificar as possíveis barreiras em viabilizar o negócio.

1.4 RELEVÂNCIA

1.4.1 Relevância Organizacional/Social

O estudo lança luz sob formas alternativas de praticar a permuta ressaltando a permuta multilateral. Isso contribui para uma gestão sustentável pois o laboratório ao evitar incinerar medicamentos, contribui com o meio ambiente, ao ajudar a população carente contribui com o pilar social, e ao reverter o montante da doação em mídias para a promoção de outros medicamentos obtêm benefício financeiro. Assim, atende aos três pilares da sustentabilidade proposto pelo modelo de Triple Bottom Line.

Além de atender aos pilares da sustentabilidade, o estudo examina uma solução que contribui com algumas metas propostas pela ONU na Agenda 2030, especificamente nos ODS 3 e 11. O ODS 3 tem, como propósito, assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades. Para atingir esse objetivo, a ONU estabelece metas de ação, dentre elas a 3.8, que pretende atingir a cobertura universal da saúde, incluindo a proteção do risco financeiro, o acesso a serviços de saúde essenciais de qualidade, e o acesso a medicamentos e a vacinas essenciais seguros, eficazes, de qualidades e a preço acessível para todos (ONU, 2015).

Já o ODS 11 tem, como objetivo, tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis. Dentro dessa ODS, encontra-se a meta 11.6 que estabelece o prazo até 2030 para reduzir o impacto ambiental negativo per capita, prestando especial atenção à qualidade do ar, à gestão de resíduos e a outros (ONU, 2015).

Organizacionalmente, o estudo é relevante pois mapeia um modelo de negócio inovador, com indicação de boas práticas, que pode servir de *benchmarking* para empresas de diversos segmentos.

1.4.2 Relevância Acadêmica

Esse estudo atende ao chamado do Academy of Management Journal, que sugere ser o momento oportuno para que os acadêmicos de administração se juntem ao debate dos chamados Grand Challenges e transformem a pesquisa em soluções práticas para enfrentar os desafios da comunidade global (GEORGE et al, 2016).

Além de estar em concordância com o clamor da academia, o estudo busca contribuir na reflexão sobre sustentabilidade e sobre as práticas recomendáveis para alcançar uma gestão mais sustentável. Busca-se também, contribuir para o entendimento da permuta como uma rede de *stakeholders*.

Espera-se que o estudo contribua para o avanço do conhecimento relacionando um sistema de permuta empresarial como estratégia para a sustentabilidade, com base no modelo de Triple Bottom Line e em redes de *stakeholders*.

1.5 DELIMITAÇÃO

1.5.1 Delimitação Geográfico-Organizacional

Os dados foram coletados com representantes de empresas associadas ao sistema de permuta chamado Prorede Permutas Empresariais, que participaram dos projetos envolvendo laboratórios farmacêuticos. Por questões de conveniência, foram selecionados os parceiros com mais afinidade com o sistema de permuta.

1.5.2 Delimitação Temporal

A pesquisa de campo ocorreu no primeiro semestre de 2019.

1.5.3 Delimitação Teórica

A pesquisa limitou-se a estudar aspectos da gestão sustentável por meio do

modelo de Triple Bottom Line, proposto por Elkington (2012) bem como o Modelo dos Três Domínios cunhado por Schwartz e Carroll (2003) e relacionando o sistema de permuta com a Teoria dos Stakeholders, conforme abordado por Freeman (1984).

CAPÍTULO 2- REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TEORIA DOS STAKEHOLDERS

A preocupação com o bem-estar humano, com o meio ambiente, com a capacidade de influência das empresas trazem novos questionamentos sobre a responsabilidade social das empresas (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2017) contrariando a ideia de Friedman (1976) de que a única responsabilidade social da empresa é gerar lucro dentro da lei.

Segundo Tenório (2004), a responsabilidade social centrada na função econômica da empresa, vista apenas como geradora de lucros, salários e impostos, já não é mais suficiente para orientar negócios diante de novos valores requeridos pela sociedade. Os clamores da sociedade passam a pressionar as empresas por mudanças e, dessa forma, a sociedade começa a ser vista como parte interessada (*stakeholder*) na empresa, podendo influenciar ou ser influenciada por ela (Freeman, 1984).

O conceito de *stakeholder* difundido na literatura foi desenvolvido por Freeman (1984, p. 46), a que conceitua *stakeholder* como “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”. Nessa visão, a chamada teoria dos *stakeholders*, Freeman (1984) defende que os interesses dos acionistas (*shareholders*) não são mais os únicos a serem considerados na condução das organizações, envolvendo outros grupos de interesse não apenas os envolvidos nas atividades da empresa.

A essência da teoria dos *Stakeholders* está alicerçada na sociologia, no comportamento das organizações e nos interesses de grupos específicos, podendo ser conceituada como o processo desenvolvido pelos gestores para formular e implementar decisões que busquem satisfazer os grupos de interesses na empresa (SILVEIRA; YOSHINAGA; BORBA, 2005). Corroborando esse entendimento, Rezende, Nunes e Portela (2008) explicam que a gestão baseada na teoria dos *Stakeholders* engloba a destinação de recursos organizacionais e a análise das consequências dessa destinação nos grupos de interesse dentro e fora da empresa.

Dessa forma, o eixo central dessa teoria refere-se à necessidade dos gestores

tomarem decisões levando em consideração os interesses de todos os grupos envolvidos, que correspondem aos *stakeholders* (REZENDE; NUNES; PORTELA, 2008). Nessa vertente, identificou-se um cenário competitivo, no qual as empresas passaram a criar e manter relações com os diversos atores sociais para garantir sobrevivência no mercado (FEITOSA; SOUSA; GOMÉZ, 2014).

Na teoria dos *stakeholders*, os diversos grupos com interesses nas atividades da empresa (investidores, fornecedores, empregados, clientes, sociedade, governo e outros) exercem pressões sobre a corporação no sentido de satisfazer suas necessidades, tendo uma relação em que o fluxo dos direitos e deveres flui nos dois sentidos (FREQUETE; NOSSA; FUNCHAL, 2008).

2.1.1- Tipos e Critérios de Classificação de *Stakeholders*

Muitos esquemas classificatórios foram e continuam sendo criados, a partir de perspectivas teóricas, estimulados pela variedade e quantidade de *stakeholders* e pelo reconhecimento de sua crescente importância para organizações de todos os tipos e tamanhos (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2017).

Segundo a norma ISO 26000, a identificação e engajamento dos *stakeholders* constituem práticas fundamentais da responsabilidade social que condicionam as demais. O objetivo dessas práticas é criar oportunidades de diálogo entre a organização e as partes interessadas de modo a fornecer uma base sólida para as suas decisões (ABNT, 2012).

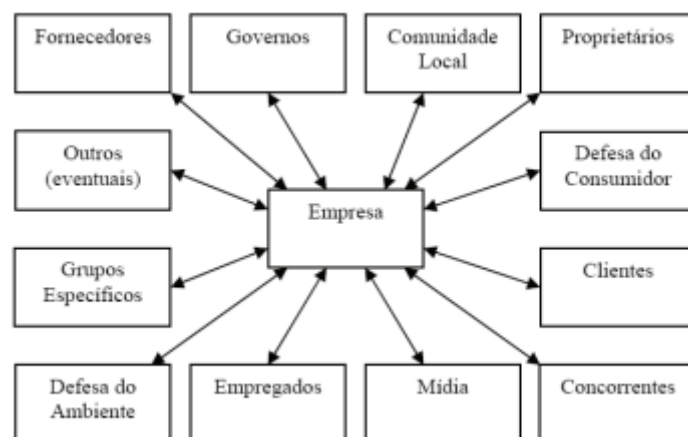


Figura 1: Mapa dos *stakeholders* de uma empresa
Fonte: Adaptado de Freeman (1994).

Cabe ressaltar que o quadro acima representa um esquema envolvendo diversas partes interessadas e que, as setas são de mão dupla, mostrando que os *stakeholders* influenciam e são influenciados pelas empresas.

Clarkson (1995) classificou os *stakeholders* em dois grupos conforme a natureza da sua influência sobre a empresa: primários e secundários. Segundo esse autor, os *stakeholders* primários são aqueles que, sem sua participação direta, a empresa não sobreviveria e que apresentam um elevado grau de interdependência com a mesma. Esse grupo é composto por acionistas, investidores, empregados, clientes, fornecedores e comunidades. Já os *stakeholders* secundários são os que afetam ou são afetados pelas empresas, porém não são engajados diretamente em suas transações. O grupo é composto por grupos tais como Governo, mídia, concorrentes, e grupos da sociedade civil tais como Organizações Não Governamentais (ONGs).

Wheeler e Sillanpää (1997) propuseram outra classificação, incluindo *stakeholders* terciários (não sociais) cuja característica seria a impossibilidade de contato ou representantes de um amplo e diversos conjunto de agentes tais como meio ambiente, gerações futuras, espécies não humanas, grupos de pressão ambiental e organizações de proteção aos animais.

A inclusão do meio ambiente como *stakeholder* de uma organização é controversa pois pessoas veem o meio ambiente e suas relações com ele de diversos modos (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2017). Segundo esses autores, o mesmo acontece em relação aos *stakeholders* silenciosos, como as crianças e as gerações futuras, representados por diferentes organizações sub-rogantes, que podem apresentar diferentes posicionamentos rivais (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2017).

Outro modelo de análise foi proposto por Frooman (1999), onde procura segmentar os grupos de *stakeholders* segundo suas influências sobre a estratégia da empresa com base em dois critérios orientadores: o nível de dependência da empresa em relação a esses grupos e a dependência desses grupos em relação à empresa.

A organização é dependente do stakeholder?	O stakeholder é dependente da organização?		
		Não	Sim
	Não	Baixa Interdependência (1)	Poder da Organização (3)
Sim	Poder do Stakeholder (2)	Alta Interdependência (4)	

Quadro 1: A empresa e os *stakeholders*: tipologia de estratégias de influência
 Fonte: Adaptado de Frooman (1999).

Nesse esquema é possível verificar as diferentes formas de estratégias de influência dos grupos de *stakeholders*, identificados em relação aos recursos da empresa e, conseqüentemente, as diferentes formas de relacionamento entre eles.

Já Mitchell, Agle e Wood (1997), pesquisando a importância da priorização entre os diversos *stakeholders*, buscaram identificar a capacidade das partes interessadas em influenciar as empresas por meios dos atributos como: poder de influência sobre a empresa, legitimidade de suas relações e urgência no atendimento dos interesses das partes interessadas. Esses autores afirmam que “a importância dos *stakeholders* estará positivamente relacionada ao acúmulo de atributos (poder, legitimidade e urgência) percebidos como presentes pelos gerentes, nas relações das organizações com estes” (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). A relação de importância é baixa se tiver apenas um atributo, moderada se dois deles estiverem presentes e alta se todos os atributos estiverem presentes na relação entre a empresa e a parte interessada.

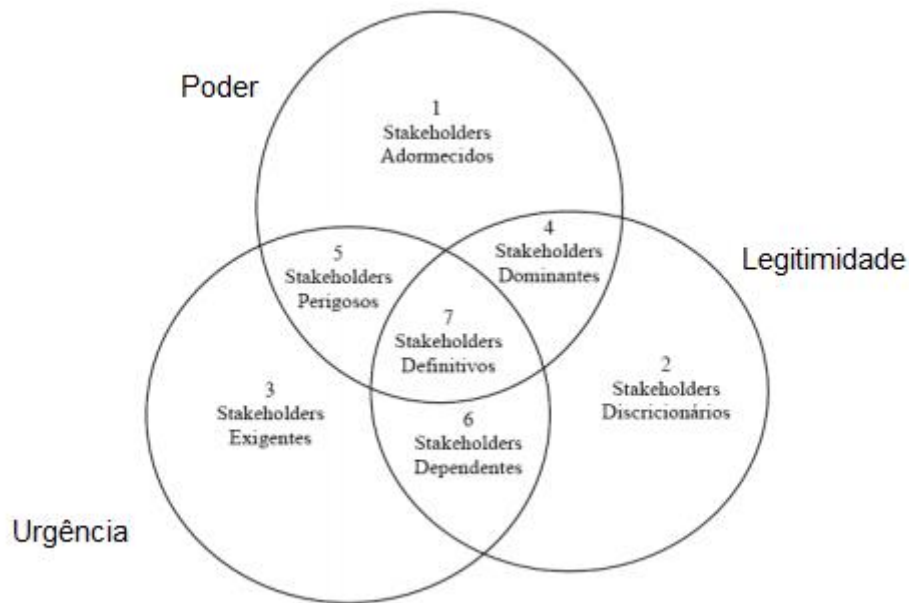


Figura 2: Tipologia dos *stakeholders* conforme atributos de poder, legitimidade e urgência
 Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997).

2.2 SUSTENTABILIDADE

2.2.1 Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

Responsabilidade social corporativa (RSC) é um tema muito presente e discutido tanto na academia quanto no mercado de trabalho. De acordo com Barbieri e Cajazeira (2017) esse movimento começou associado à questão da pobreza na Idade Moderna. Para Kamiya et al (2018), questões como desigualdade social, violência urbana, desastres ambientais e déficit educacional têm ocupado cada vez mais espaço, estimulando as empresas a assumirem papéis mais relevantes na solução desses problemas.

Para McWilliams e Siegel (2001), o termo se refere a ações para o bem social que vão além do cumprimento de leis, assumindo, assim, um caráter de voluntarismo. Ashley (2005) afirma que a RSC é a responsabilidade da empresa com a sociedade, o que engloba as diversas relações estabelecidas entre ambas as partes. Já Schommer (2000)

adiciona que a RSC pressupõe que a atividade empresarial envolve compromissos com a cadeia produtiva da empresa: clientes, funcionários e fornecedores, além das comunidades, ambiente e sociedade.

Mohr, Webb e Harris (2001) definem a RSC como “o compromisso da empresa em minimizar ou eliminar quaisquer efeitos prejudiciais e maximizar seu impacto benéfico a longo prazo” (p. 47). Segundo esses autores as ações de responsabilidade social contribuem não apenas para as empresas, mas para toda a sociedade.

Nessa linha, Freguete, Nossa e Funchal (2015) afirmam que direcionar recursos para fins do bem social pode funcionar como parte da estratégia elaborada a fim de as empresas alcançarem vantagens competitivas e sustentabilidade para seus empreendimentos.

A norma ISO 26000 (ABNT, 2010) define a RSC como:

A responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que: contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e o bem estar da sociedade; leve em consideração as expectativas das partes interessadas: esteja em conformidade com a legislação aplicável; seja consistente com as normas internacionais de comportamento e esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações.

Segundo a norma ISO 26000 (ABNT, 2010) a evolução do entendimento mostra que no início a RSC era centrada no conceito de filantropia, ou seja, em decisões beneficentes, e que as tendências atuais se colocam estreitamente ligadas ao conceito de desenvolvimento sustentável. Dessa forma, a norma afirma que um objetivo amplo da RSC seja o de contribuir para o desenvolvimento sustentável, ou seja, a RSC deve ser vista como um meio para alcançar a sustentabilidade (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2017). Corroborando essa visão, Aguinis e Glavas (2012) afirmam que a RSC é um fenômeno que pode contribuir com o desenvolvimento sustentável.

2.2.1.1 Imagem Corporativa

Segundo Schuler e Toni (2015), a imagem corporativa reflete as associações do público a uma determinada marca, produto ou serviço, tendo impacto direto nas estratégias de comunicação da organização. A imagem corporativa pode compreender percepções e atitudes dos *stakeholders* sobre ações, atividades e relacionamentos da

organização, já que consumidores e empresas estabelecem relações entre si e buscam relações sociais. (NASCIMENTO; JIMENEZ; CAMPOMAR, 2014).

Já Grönross (1995) afirmou que uma imagem corporativa positiva e bem conhecida é um patrimônio valioso para qualquer empresa, pois causa impacto na percepção dos consumidores e do mercado. Assim, a imagem corporativa consiste em um conjunto de suposições, atitudes e impressões que um indivíduo ou grupo tem acerca de uma organização.

Já a responsabilidade social corporativa (RSC), por meio da norma ISO 26000 (ABNT, 2010) define a RSC como a responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e meio ambiente. Há duas características que distinguem as ações de RSC de outros investimentos corporativos: a orientação ao bem-estar social e a orientação à relação com *stakeholders*; e, em vez de focarem na ampliação da riqueza de seus detentores, as atividades de RSC envolvem esforços para melhorar o bem-estar social (BARNETT, 2007)

No passado, as empresas patrocinavam atividades sociais simplesmente por decisão pessoal ou grupo de executivos. Hoje, os investimentos em causas sociais estão cada vez mais alinhados com os objetivos e as estratégias da organização (NASCIMENTO; JIMENEZ; CAMPOMAR, 2014). Quando os consumidores consideram as atividades de RSC como decorrentes de comportamento moral sincero de uma empresa, eles tendem a confiar na empresa, na crença de que ela irá continuar a cumprir as suas promessas (HUR; KIM; WOO, 2014).

2.2.2 Desenvolvimento Sustentável

O modelo de desenvolvimento baseado no paradigma econômico está sendo confinado por múltiplas restrições (SALM, 1993). Segundo Reus e Andion (2018), concentração excessiva de riqueza, ampliação das desigualdades e da pobreza, negligência ecológica, perda de resiliência dos ecossistemas e aumento dos riscos e da imprevisibilidade ambiental são alguns dos efeitos que clamam pela (re) construção de novos estilos de desenvolvimento.

A compreensão dos limites do planeta e a conseqüente renovação valorativa em

curso têm feito emergir, a partir da década de 70, novos ideais em termos de desenvolvimento (REUS; ANDION, 2018). Nessa mesma linha, Barbieri e Cajazeira (2017) afirmam que o movimento do desenvolvimento sustentável tem suas origens nos movimentos ambientalistas que começaram a se formar em meados do século XIX. A expansão da industrialização e da ocupação de áreas para exploração agrícola e mineral gerou efeitos nocivos sobre o meio ambiente, o que provocou o surgimento de diversas iniciativas com o objetivo de criar áreas protegidas das ações humanas.

Diante desse cenário, Hall e Vrendenburg (2003) afirmam que as pressões sociais e governamentais ocorridas nas últimas décadas, acentuadas pelas degradações ao meio ambiente, institucionalizaram a importância da sustentabilidade nas organizações.

Um marco significativo no movimento do desenvolvimento sustentável foi a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, realizado em 1972 em Estocolmo, onde uma de suas principais contribuições foi vincular a questão ambiental à social, aproximando ao movimento da responsabilidade social. Anos depois, em 1987, a Comissão Brundtland, apoiada pela Organização das Nações Unidas (ONU), publicou um relatório que foi outro marco nessa temática ao trazer o conceito da sustentabilidade.

Tal conceito é baseado no desenvolvimento sustentável, um processo em que a exploração dos recursos, os critérios norteadores dos investimentos e da evolução tecnológica precisam estar em sintonia com a mudança institucional, fortalecendo potenciais, atual e futuro, para satisfazer as pretensões e necessidades humanas (ONU, 1987).

De acordo com a CMMAD (1991. p. 46), a definição de desenvolvimento sustentável é “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades”.

Barbieri e Cajazeira (2017, p.52) explicam o conceito como “uma proposta de desenvolvimento socialmente incluyente e que respeita o meio ambiente para que ele possa fornecer os recursos necessários à subsistência humana de modo permanente”.

Cabe ressaltar que o conceito de desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade diferem em suas bases conceituais (ORSOLLI; NOBRE, 2016). Para Silva (2005), a sustentabilidade significa o lugar onde se pretende chegar (fim, objetivo maior), enquanto o desenvolvimento sustentável é o meio a se chegar em tal lugar.

A disseminação do conceito de desenvolvimento sustentável levou as instituições a refletirem sobre o direcionamento de seus investimentos e os impactos sociais e ambientais gerados (BRUSEKE, 1998). Segundo Pinsky, Dias e Kruglianskas (2013), o contexto empresarial passou a incorporar novos modelos de negócios que pudessem gerar valor sustentável e atendessem as exigências do mercado e as expectativas de seus *stakeholders* e da sociedade.

Segundo Orsiolli e Nobre (2016), as empresas que adotam os princípios de desenvolvimento sustentável em suas estratégias, ampliam a capacidade de conduzir e repensar suas formas de gestão gerando mudanças e inovação em seus processos e modelos de negócios. Para Giovannini e Kruglianskas (2008), já estava cada vez mais claro para a direção das empresas que, para serem globalmente competitivas, é preciso garantir que a gestão ambiental esteja no centro de sua estratégia. Esses autores foram além e afirmam que uma postura organizacional que reforça e explicita os compromissos socioambientais também atrai e fideliza parceiros que tenham a mesma postura estratégica e até transforma a postura de parceiros já tradicionais.

2.2.3 Modelos e abordagens de RSC

2.2.3.1 Pirâmide de Carroll, Modelo dos Três Domínios e VBA

Diante dos diversos olhares, o movimento da responsabilidade social corporativa foi enriquecido com novas abordagens teóricas e práticas.

Carroll (1991) classifica o assunto em quatro categorias de acordo com a motivação principal do ato: (a) Econômico: a principal função de empresas com fins lucrativos; (b) Legal: por estar inserida na sociedade, precisa enquadrar-se nos códigos e normas instituídos; (c) Ético: diz respeito a códigos relacionais implícitos que não estão, necessariamente, descritos na forma de lei; e, (d) Discricionário: que envolve ações de cunho estritamente voluntário.

Segundo Barbieri e Cajazeira (2017) a responsabilidade discricionária ou volitiva, diferentemente das demais, ocorre sem uma sinalização precisa por parte da sociedade,

ficando a cargo de escolhas e julgamentos individuais. Devido a críticas e dúvidas se seria correto interpretar o conceito como uma responsabilidade das empresas, Carroll (1991) substituiu a palavra discricionária por filantrópica, considerando-a como uma restituição à sociedade de parte do que a empresa recebeu (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2017).



Figura 3: Pirâmide da responsabilidade social de Carroll (1991)
Fonte: Adaptado de Carroll (1991)

Apesar de o modelo de Carroll (1991) ter sido bem aceito pela academia, algumas críticas foram observadas. A primeira deficiência é a sugestão que existia uma hierarquia entre as responsabilidades e que a filantropia seria a mais importante por estar no topo da pirâmide. Outra deficiência foi perceber que não existia a integração entre as responsabilidades (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2017).

Para sanar essas críticas, Schwartz e Carroll (2003) desenvolveram um novo modelo denominando-o de modelo dos três domínios da RSC. Esse modelo é representado por círculos para indicar os três campos ou domínio da responsabilidade social corporativa: domínio econômico, ético e legal. Cabe observar que, nesse novo desenho, a filantropia deixa de ser representada como uma dimensão específica.



Figura 4: Modelo dos três domínios da responsabilidade social corporativa
 Fonte: Adaptado de Schwartz e Carroll (2003).

Em relação ao domínio legal, cabe ressaltar que algumas normas são fundamentais para embasar e nortear a RSC. Uma delas, por exemplo é a Lei de Política Nacional de Resíduos Sólidos (BRASIL, 2010). Entre suas atribuições a lei nº 12.305/10 prevê a prevenção e a redução na geração de resíduos e institui a responsabilidade compartilhada dos geradores de resíduos: dos fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes, o cidadão e titulares de serviços de manejo dos resíduos sólidos urbanos na Logística Reversa dos resíduos e embalagens pós-consumo e pós-consumo.

A principal crítica ao modelo dos três domínios é o fato dos autores não considerarem as questões ambientais como uma dimensão específica.

Contudo, de acordo com Lyra e Souza (2013), os modelos e abordagens da RSC têm evoluído dando origem a novos modelos como o VBA de Schwartz e Carroll (2007), cujos três conceitos centrais, valor (*value*), equilíbrio (*balance*) e responsabilidade (*accountability*), formam uma proposição normativa que, combinados, resultam no papel apropriado dos negócios na sociedade.

Seguindo o modelo VBA, Schwartz e Carroll (2007) entendem que, a geração de valor é concretizada quando as necessidades da empresa encontram com as

necessidades da sociedade, em longo prazo, produzindo mercadorias e serviços eficientemente e evitando externalidades negativas. No modelo VBA, o valor baseia-se em conceitos normativos como o utilitarismo, preocupação e cuidado.

O construto equilíbrio é o componente que representa o processo do modelo VBA no qual todos dentro da empresa devem colaborar ativamente para sua obtenção. Os conceitos normativos que embasam o elemento equilíbrio seriam: justiça, justiça distributiva, equidade, respeito ao outro, pluralismo moral e direitos morais. O conceito de responsabilidade é o componente que representa os princípios do modelo, significa que a empresa deve responsabilizar-se pelos impactos de suas ações, processos e políticas, inclusive das decisões que estão por traz destas práticas. Seus conceitos normativos são: transparência, confiabilidade, honestidade e integridade (SCHWARTZ; CARROLL, 2007).

2.2.3.2 Triple Bottom Line

A união dos aspectos econômicos, sociais e ambientais simultaneamente são os pilares que sustentam o conceito de sustentabilidade, os quais foram definidos por Elkington (2012) como Triple Bottom Line (TBL).

A ideia central do modelo faz parte do esquema de desagregação do conceito de desenvolvimento sustentável (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2017). O modelo está afinado com o movimento da RSC e desenvolvimento sustentável e tem como pressuposto básico que a RSC visa a contribuir para a superação das crises sociais e ambientais que comprometem a sustentabilidade.

O modelo em questão reconhece que uma empresa precisa gerar lucro e ter o seu valor de mercado aumentado, porém também reconhece o capital natural, considerando-o para obter resultados na esfera ambiental. Reconhece ainda o capital social, incluindo a saúde da sociedade e a criação de riquezas. Elkington (2012, p.83) entende por capital social “a capacidade que surge da prevalência da confiança da sociedade ou em partes dela, e um dos seus maiores benefícios é a diminuição do atrito social.” Um grau de confiança elevado dos *stakeholders* internos e externos contribui

para melhorar os demais recursos da organização e é um fator-chave para a sustentabilidade da empresa a longo prazo (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2017).



Figura 5: Modelo de Triple Bottom Line

Fonte: Adaptado de Elkington (2012).

Segundo Slaper e Hall (2011), esse arcabouço contábil chamado triple bottom line, foi além das medidas tradicionais de lucro, retorno sobre o investimento e valor para o acionista, de modo a incluir as dimensões ambiental e social. Ao concentrar-se em resultados abrangentes de investimento, isto é, no que diz respeito ao desempenho nas dimensões inter-relacionadas de lucros, pessoas e o planeta, o TBL pode ser uma ferramenta importante para apoiar as metas de sustentabilidade. Ainda de acordo com esses autores, o interesse pelo TBL tem crescido em setores tanto com fins lucrativos, como nos sem fins lucrativos e governamentais.

Sendo assim, o TBL se difere das estruturas de relatórios tradicionais, pois inclui medidas ecológicas (ou ambientais) e sociais que podem ser difíceis de atribuir aos meios de medição tradicionais.

Cabe ressaltar que o pilar ambiental da sustentabilidade empresarial se refere à capacidade de uma organização fazer negócios de uma forma que minimize a poluição e que se reflete na gestão prudente dos recursos naturais (FROEHLICH; BITTENCOURT, 2016). Para Coral (2002), esse pilar encontra-se vinculado ao uso dos recursos naturais, com o objetivo de minimizar danos aos sistemas de sustentação da vida. Envolve o atendimento às legislações, os impactos ambientais, os produtos ecologicamente corretos, as reciclagens, as tecnologias limpas, o tratamento de efluentes e de resíduos e a utilização sustentável de recursos naturais.

O pilar social engloba uma gama de questões, incluindo as condições de trabalho, a diversidade, a remuneração da força de trabalho, treinamento, entre outros (ELKINGTON, 2012). Para Werbach (2010), o pilar social contempla as ações e as condições que afetam todos os membros da sociedade, como, por exemplo, a pobreza, a violência, a injustiça, a educação, a saúde pública, o trabalho e os direitos humanos

Já o pilar econômico consiste em operar com lucro, mas com ações que dizem respeito a como as pessoas e as empresas satisfazem suas necessidades (ELKINGTON, 2012; WERBACH, 2010).

Diferente dos relatórios tradicionais, os relatórios de sustentabilidade ou relatório social se destina à publicação do desempenho de uma organização, considerando um equilíbrio entre os aspectos ambientais, econômicos e sociais (GRI, 2019).

Um relatório de sustentabilidade é um relatório publicado por uma empresa ou organização sobre os impactos econômicos, ambientais e sociais causados por suas atividades diárias. Um relatório de sustentabilidade também apresenta os valores e o modelo de governança da organização e demonstra a ligação entre sua estratégia e seu compromisso com uma economia global sustentável. Os relatórios de sustentabilidade podem ajudar as organizações a medir, entender e comunicar seu desempenho econômico, ambiental, social e de governança, definir metas e gerenciar as mudanças com mais eficiência. Um relatório de sustentabilidade é a plataforma principal para comunicar o desempenho e os impactos da sustentabilidade - positivos ou negativos. (GRI, 2019)

Segundo Domenico, Tormem e Mazzioni (2017), com a crescente preocupação da sociedade com o meio ambiente, os relatórios de sustentabilidade servem de instrumentos de apoio na tomada de decisão, além de mostrar a preocupação com os efeitos negativos que suas atividades exercem sobre os recursos naturais. Por isso, é necessário evidenciar nos relatórios o desempenho ambiental, mostrar a preocupação e garantir melhor qualidade de vida para as gerações futuras. As empresas precisam detalhar seu desempenho aos usuários e divulgar informações com transparência. Se assim não o fizerem, poderão prejudicar a continuidade da empresa, ocasionar perdas no mercado para as demais, que demonstram aspectos ambientais em seus relatórios (PEREIRA; CARVALHO; PARENTE, 2011).

O modelo de relatório GRI representa um dos escopos mais abrangentes, utilizado mundialmente para fins de elaboração de relatórios de sustentabilidade pelas empresas (KNEIPP, 2013). A *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma organização

internacional independente, pioneira nos relatórios de sustentabilidade desde 1997. A GRI ajuda empresas e governos em todo o mundo a entender e comunicar seu impacto em questões críticas de sustentabilidade, como mudanças climáticas, direitos humanos, governança e bem-estar social. Isso permite uma ação real para criar benefícios sociais, ambientais e econômicos para todos. Os padrões de relatórios de sustentabilidade da GRI são desenvolvidos com contribuições reais de várias partes interessadas e enraizados no interesse público. (GRI, 2019)

2.3 PERMUTA

Embora o dinheiro desempenhe papel fundamental na economia moderna e seu uso tenha inúmeras vantagens, uma quantidade cada vez maior de negócios está sendo feita sem o uso do dinheiro (KAIKATI, KAIKATI, 2013), ou em alguns casos, com uso reduzido balanceando com troca de mercadorias ou serviços.

A permuta é a forma de comércio mais antiga existente, utilizada por comunidades primitivas e que foi utilizada com frequência até o século XVIII quando sistema monetário ainda não tinha sido introduzido na maioria dos países do mundo e posteriormente, praticada imediatamente após o fim da Primeira e Segunda Guerras Mundiais, devido às crises pós-guerra (NASSIMBEI: SARTOR, 2009).

Nassimbeni e Sartor (2009, p.1) em uma extensa revisão de literatura sobre *countertrade*, define a prática como “um conjunto de acordos (comerciais) entre um vendedor e um comprador na qual a transação principal é acompanhada de uma variedade de condições adicionais”. Essa prática tornou-se uma importante ferramenta para desenvolver nações, resolver problemas como dificuldades no balanço comercial, escassez de recursos cambiais, encontrar mercados para bens excedentes e assegurar uma fonte confiável de matéria-prima. Corroborando e complementando, o International Reciprocal Trade Association (IRTA, 2018) reconhece o *countertrade* como uma solução para aliviar questões relacionadas a moedas não conversíveis ou valores monetários não flutuantes, falta de moeda forte, inflação, falta de crédito comercial, moedas bloqueadas e mercado de exportações limitadas. No contexto internacional, por ser muito mais complexo, esse tipo de transação requer uma série de contratos e em geral, envolve impactos e dimensões não tão aparentes (LIESCH, 1991).

Outras formas distintas de transações de *countertrade* que, em geral, incluem também parte de transação parcialmente monetária (NASSIMBENI; SARTOR, 2009) são: *buyback* ou recompra (CAMINO; CARDONE, 1998); “*counterpurchase*” (HENNART; ANDERSON, 1993) e *offset* (HENNART, 1989). Ravas (2011) sugere também a inclusão de *tolling* (taxa de pedágio) e *switch trading* (trocas comerciais) como formas distintas de *countertrade*.

Entre essas últimas formas, destaca-se o *offset* (ou acordos de compensação) cujas imposições para o vendedor consistem não apenas em obrigações, mas também em um conjunto variado de atividade compensatórias (NASSIMBENI; SARTOR, 2009, HENNART, 1989), por poderem ser arranjos propostos pelo governo (embora não seja, necessariamente, implementados por ele) não incluindo apenas objetivos políticos, sendo por vezes, sociais ou ambientais (AL-SUWAIDI, 1993).

A permuta é, também, uma forma de *countertrade* que implica a ausência de uma moeda monetizada no exercício de uma transação de câmbio e seu comércio, tal como praticado nas comunidades locais, é realizada com a transferência simultânea de bens e serviços acordados como sendo de igual valor e concluídos sob um único contrato (BIRCH; LIESCH, 1998) e é baseada em laços pessoais, de confiança mútua, benefício e equilíbrio (AL-SUWADI, 1993). Hennart (1989) ressalta que a permuta moderna é a única forma de *countertrade* cuja principal característica é a troca de produtos sem uso de dinheiro em transações de curto prazo.

O IRTA ampliou o termo permuta para o âmbito organizacional, considerando esta forma de comércio como uma ferramenta financeira e de marketing, que corporações e empresas adotam para movimentar o excesso de estoques e explorar a capacidade subutilizada da fábrica para financiar o custo de produção. Nessa linha, a permuta *Business to Business* (B2B) tornou-se institucionalizada como um sistema alternativo de troca de marketing, sendo uma modalidade de intercâmbio amplamente praticada que opera para complementar o regime convencional de câmbio baseado no mercado monetizado (BIRCH; LIESCH, 1998).

Na economia moderna, a permuta está ganhando cada vez mais espaço. Segundo Kaikati e Kaikati (2013), é importante notar que os negócios sem dinheiro têm se tornado cada vez mais utilizados na prática comercial, mesmo em nível doméstico dentro dos países industrializados, impulsionados por diferentes motivações. Embora se estime que o volume anual total de transações de permuta, apenas nos Estados Unidos

da América, esteja na faixa de 12 a 14 bilhões de dólares por ano (IRTA, 2018), este tipo de comércio não é isento de diversos desafios e riscos financeiros e não financeiros.

2.3.1 Motivadores da Permuta

É importante ressaltar que a decisão de uma empresa em negociar acordos sem dinheiro pode ser influenciada por vários fatores. Para tanto, Kaikati e Kaikati (2013) desenvolveram uma estrutura conceitual para distinguir entre os principais fatores que desencadeiam a prevalência de transações sem dinheiro no mercado atual. Segundo esses autores, os fatores podem ser classificados como contingentes ou estruturais, sendo que os negócios contingentes podem ser divididos como sendo orientados para a sobrevivência ou voltados para o crescimento.

De acordo com a classificação de Kaikati e Kaikati (2013), os negócios contingentes são gerados por pressões externas, incluindo condições econômicas adversas, como a crise financeira e o aperto de crédito, bem como as regulamentações legais impostas pelos órgãos governamentais. Os negócios contingentes orientados à sobrevivência enfocam principalmente uma empresa que atinge seus objetivos financeiros e legais no curto prazo. Esses acordos são iniciados como a resposta ou adaptação da empresa à mudança imposta por pressões de mercado, como crises econômicas, regulamentações legais e dificuldades financeiras entre os clientes. Este tipo de acordo é muitas vezes anticíclico para as condições econômicas gerais, ou seja, quando as condições econômicas melhoram, esses negócios deixam de existir (KAIKATI, KAIKATI, 2013).

Corroborando o exposto, Birch e Liesch (1998) afirmam que a permuta se institucionaliza à medida que as empresas buscam capturar as vantagens dessas modalidades de troca alternativa quando o sistema ortodoxo se mostra limitante. Nessa linha, a priori, a permuta parece ser mais atraente em períodos de recessão econômica quando os recursos financeiros são restritos. Em períodos de lentidão macroeconômica e recessão, o sistema ortodoxo monetizado baseado no mercado é desafiado e a permuta surge como um modelo alternativo, complementar (BIRCH; LIESCH, 1998).

Por outro lado, Cresti (2005) defende a ideia de que o ambiente econômico desempenha um papel importante na determinação do tipo de permuta que pode ser

desenvolvida e da maneira como o modelo de negócio pode responder à situação econômica. Porém, considerando a relação positiva entre a permuta e o produto interno bruto (PIB) do setor de serviço, conclui-se que não é correto vincular a atividade de permuta exclusivamente a situações de crise, não podendo ser considerada apenas como um fenômeno anticíclico.

Quanto às ações contingentes orientadas para o crescimento, Kaikati e Kaikati (2013) defendem que são realizadas inicialmente como uma reação às condições mercadológicas, porém, ao invés de atuar de forma reativa são geralmente de cunho proativo. Assim, a permuta é vista como um meio para o crescimento e promoção para as organizações. Como essas despesas promocionais são recorrentes, o fator contingente orientado para o crescimento tem maior probabilidade de persistir a médio e longo prazo, uma vez que os executivos buscam voluntariamente e de forma proativa vários meios para implementar iniciativas de corte de custo para atingir metas corporativas eficientes.

Assim, embora os negócios contingentes orientados para o crescimento tendam a ser iniciados em momentos econômicos difíceis, da mesma forma que os contingentes direcionados à sobrevivência, eles podem persistir além da necessidade de corte de custos por tempo limitado para oferecer benefícios financeiros e de marketing contínuos voltados para o crescimento sustentável, independentemente do clima econômico mais amplo. Confrontados com orçamentos reduzidos de marketing / promocionais, os executivos exploram a viabilidade de: trocar inventário obsoleto por publicidade; negociar acordos de colocação de produtos não monetários; participar de campanhas de promoção cruzada; e lançar campanhas promocionais sem dinheiro (KAIKATI; KAIKATI, 2013).

Por outro lado, os fatores estruturais envolvem o desenvolvimento de novos modelos de negócios, independentes das condições econômicas e mais prováveis de serem permanentes e duradouros. Os fatores estruturais concentram-se em perspectivas de longo prazo para o crescimento sustentável e superando a concorrência. Esses modelos de negócios transformadores são impulsionados em grande parte por novos avanços tecnológicos e apresentam oportunidades para estruturar modelos de negócios substancialmente novos (KAIKATI; KAIKATI, 2013). A Figura 7 resume os principais motivadores da permuta.

	Fatores Contingentes		Fatores Estruturais
Condições Primárias	Condições Econômicas adversas como recessão, crise financeira ou restrição ao crédito		Avanços tecnológicos que impulsionam novas oportunidades de negócios
Sub- Classificação	Voltados para a sobrevivência	Voltados para o crescimento	
Objetivos Gerais	Responder as crise econômicas, regulamentações legais, dificuldades financeiras entre clientes	Perseguir as iniciativas de redução de custo e objetivos promocionais	Criar modelos de negócios inovadores
Tipos de transação sem dinheiro	Déficits previdenciários via arranjo de ativos contingentes Aceitar pagamentos em espécie para pagar liquidar dívidas e pagar propina Permuta de ativos para cumprir os regulamentos legais	Trocas de inventários obsoletos por anúncios Negociar produtos não monetários por ofertas Lançar campanhas promocionais sem dinheiro Participar de campanhas cruzadas	Criar novos empreendimentos exclusivamente via permuta Implementar modelos de colaboração coletiva sem dinheiro
Orientação	Curto prazo	Curto ou médio prazo	Longo prazo

Quadro 2: Motivadores da permuta
Fonte: Kaikati e Kaikati (2013)

2.3.2 Desafios e Barreiras de Negócios Baseados em Permuta

Embora o uso de transações sem dinheiro seja benéfico para as empresas, a literatura apresenta vários desafios inerentes aos negócios baseados em permuta, tais como financeiros, não financeiros (ex., coincidência de interesse entre as partes) e legais (BIRCH; LIESH, 1998; KAIKATI; KAIKATI, 2013). Como exemplo de desafio financeiro, Kaikati e Kaikati (2013) citam o custo latente de transações sem dinheiro, implicações fiscais, relatórios e dificuldades de prever o resultado financeiro de transações em permuta. Já os desafios não financeiros mencionados foram a demora nas negociações e a preocupação com o descarte dos produtos negociados.

Quanto às questões legais foram ressaltadas a importância de seguir protocolos bem como as transações envolvendo dinheiro. A questão legal também foi abordada por Birch e Liesch (1998) apontando que as transações de permuta B2B são tratadas como transações em dinheiro para fins de tributação e que, o Fisco trata a renda de permuta como equivalente a renda em dinheiro (KAIKATI; KAIKATI, 2013).

Birch e Liesch (1998) incluem ainda a coincidência de desejo, necessidade, valores e tempo como desafios para a efetivação de uma permuta bilateral.

Os desafios e barreiras de negócios baseados em permuta encontrados na literatura foram resumidos no quadro abaixo:

Desafios/ Barreira da permuta	Autor
Coincidência de interesse entre as partes	BIRCH; LIESCH, 1998; KAIKATI; KAIKATI, 2013
Coincidência de desejo, necessidade, valores e tempo	BIRCH; LIESCH, 1998
Questões fiscais como: dificuldades de prever o resultado financeiro de transações em permuta e relatórios fiscais em permuta	KAIKATI; KAIKATI, 2013
Demora nas negociações	KAIKATI; KAIKATI, 2013
Preocupação com o descarte dos produtos negociados	KAIKATI; KAIKATI, 2013
Questões Legais (importância de seguir protocolos bem como as transações em dinheiro)	BIRCH; LIESCH, 1998
Questões Tributárias: transações em permuta devem ser tratadas como transações em dinheiro no que se refere aos impostos	BIRCH; LIESCH, 1998; KAIKATI; KAIKATI, 2013

Quadro 3: Desafios e barreiras de negócios baseados em permuta
Fonte: Elaboração própria

2.3.3 Permuta Multilateral e seus Benefícios

Considerando que a permuta clássica mostrou-se ser um modelo limitado em função das assimetrias de tempo, necessidades e valores do comprador-vendedor, a troca modernizada de negócios é efetuada através da conveniência proporcionada pelas trocas comerciais informatizadas (BIRCH; LIESCH, 1998). Originada nos Estados Unidos da América, a permuta organizada entre as empresas registrou crescimento em algumas décadas, dando origem a uma indústria completamente nova. Atualmente, a indústria de troca está se espalhando em quase todos os países industrializados, atraindo um número crescente de empresas (KAIKATI; KAIKATI, 2013).

Segundo Cresti (2005), esse setor é formado por redes de troca multilateral, conhecidas como trocas comerciais ou clubes de permuta, que coordenam o comércio de troca entre seus membros através de um sistema de crédito mútuo, ou seja, bens e serviços são trocados usando créditos em vez de moedas oficiais do país onde a rede está localizada (BIRCH; LIESCH, 1998), geralmente na base de um crédito comercial para cada unidade monetária (CRESTI, 2005).

Graças ao uso de uma unidade de conta chamada "crédito comercial" para registrar o valor das transações, a permuta não precisa ser uma transação bilateral síncrona direta (CRESTI, 2005). Dessa forma, ao contrário da permuta simples e

bilateral, os membros não estão amarrados a uma troca direta, podendo adquirir bens e serviços de um *pool* de associados e os créditos podem ser resgatados do sistema em algum momento posterior. Ressalta-se ainda que, nas redes de permuta, os preços praticados são os mesmos que em dinheiro (CRESTI, 2005).

Alguns estudiosos se dedicaram a identificar os benefícios, para as empresas, em participar de redes de permutas multilaterais. Neale, Shipley e Sercu (1992) afirmam que o principal benefício é a possibilidade de contornar a escassez de crédito a curto prazo. Superar restrições de liquidez, entrar em novos mercados e obter vantagens competitivas de marketing foram os principais benefícios encontrados por Cresti (2005). Já Birch e Liesch (1998) identificaram como principais benefícios o uso da capacidade ociosa e excesso de estoque (mantendo a integridade de preços); a participação em redes de parceiros e, conseqüentemente, ampliação de acesso de contatos comerciais; aquisição de novos clientes; ampliação de mercados em desenvolvimento e possibilidade de promover vendas adicionais.

Benefícios da permuta multilateral	Autor
Não precisa ser uma transação bilateral síncrona direta	CRESTI, 2005
Os preços praticados em permuta são os mesmos praticados em dinheiro	CRESTI, 2005
Possibilidade de contornar a escassez de crédito a curto prazo	CRESTI, 2005; NEALY; SHIPLEY; SERCU, 1992
Entrar em novos mercados, ampliação de mercados em desenvolvimento e aquisição de novos clientes	CRESTI, 2005; BIRCH; LIESCH, 1998
Obter vantagens competitivas de marketing	CRESTI, 2005
Uso da capacidade ociosa e excesso de estoque	BIRCH; LIESCH, 1998
Participação em redes de parceiros e ampliação de acesso a contatos comerciais, possibilitando que os membros da rede possam adquirir bens e serviços de um pool de associados.	CRESTI, 2005, BIRCH; LIESCH, 1998

Quadro 4: Benefícios da Permuta Multilateral
Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO 3- MÉTODO

Para elaboração deste trabalho, usou-se a abordagem qualitativa (VERGARA, 2016), que se propõe a colher e analisar os dados descritivos, obtidos diretamente da situação desejada (MICHEL, 2015).

Segundo Michel (2015), na pesquisa qualitativa a verdade não se comprova numérica ou estatisticamente, ela surge na experimentação empírica, a partir de análise feita de forma detalhada, abrangente, consistente e coerente, e na argumentação lógica das ideias.

A escolha da abordagem se mostra apropriada uma vez que não existem muitos estudos sobre o tema, e o pesquisador busca sua compreensão e seu significado por meio das visões e perspectivas dos participantes envolvidos na pesquisa (CRESWELL, 2010; YIN, 2015).

O processo da pesquisa qualitativa abrange as questões, os procedimentos e o material coletado no ambiente do entrevistado, além de sua análise, indutivamente elaborada, com base nas peculiaridades dos temas gerais e das concepções feitas pelo pesquisador acerca do significado desses dados (CRESWELL, 2010).

Os fins desta pesquisa são descritivas e explicativas. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 2016), e não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Já a pesquisa explicativa tem, como principal objetivo, tornar algo inteligível visando a esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno (VERGARA, 2016).

Os meios de investigação foram pesquisa documental e bibliográfica, de campo e estudo de caso. Bibliográfica, porque por meio do estudo de publicações em geral, como livros e artigos, foi buscada a fundamentação teórica para o exame do problema apresentado. De campo, uma vez que foram buscadas evidências primárias, junto a empresas associadas do sistema de permuta Prorede (VERGARA, 2016).

O estudo de caso tem origem na intenção de se compreenderem profundamente

fenômenos contemporâneos complexos inseridos em um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (CRESWELL, 2010; YIN, 2015).

A pesquisa em questão utilizou estudo de múltiplos casos, ou seja quando o estudo precisa utilizar mais de um caso, com foco na natureza global de um programa ou de uma organização (YIN, 2015). Levando-se em conta que as evidências e os resultados apurados em estudos de casos múltiplos são considerados mais expressivos, e o estudo como um todo é visto como mais robusto (YIN, 2015), esta dissertação transcorreu em mais de um local, com as unidades de análise tendo sido os projetos envolvendo laboratórios farmacêuticos, viabilizados por meio do sistema de permuta Prorede (ver capítulo 4)

Cabe ressaltar que a pesquisa encaixa-se no estudo de casos múltiplos e não no estudo de caso único incorporado, pelo fato dos projetos apresentarem contextos diferentes como por exemplo, o tamanho dos laboratórios, o fato de um deles ser multinacional enquanto os demais são nacionais e de médio porte e os patrocinadores, embora sejam do segmento de mídia, possuem realidades e produtos diferentes entre si.

3.1 UNIDADE DE ANÁLISE

O Prorede é uma empresa de consultoria, fundada em 2004, especializada em intermediar permutas de estoques improdutivos e de capacidade ociosa. Atua consultivamente, propondo opções de permutas bilaterais e multilaterais para todos os parceiros da rede.

A permuta bilateral ocorre quando se consegue conciliar os interesses e os montantes da operação diretamente entre 2 parceiros. A fornece para B e B fornece para A, de acordo com a figura 6:



Figura 6: Permuta Bilateral
Fonte: Prorede (2019)

Quando a bilateral não é possível, o Prorede busca outros parceiros para promover triangulações, conforme a imagem acima. A fornece para B, B fornece para C e C fornece para A (ver figura 7).



Figura 7: Permuta Multilateral
Fonte: Prorede (2019)

O compromisso do Prorede é compor e gerenciar as operações de forma lucrativa, segura e legal, tendo os seguintes princípios: 1- não canibalizar as vendas em dinheiro dos clientes, contribuindo para um ambiente comercial saudável e de cooperação; 2- negociar apenas os inventários autorizados; 3- praticar preços de mercado.

O Prorede é remunerado cobrando uma taxa de administração quando o associado adquire algum produto ou serviço dentro da rede.

O braço social do Prorede começou a tomar forma quando um executivo de um laboratório farmacêutico procurou a empresa para entender o funcionamento. O

executivo relatou que os laboratórios farmacêuticos incineravam medicamentos válidos com frequência, uma vez que os canais de distribuição não absorviam remédios com menos de 12 meses de validade.

Por ser um produto com muitas restrições em relação à legislação, inicialmente tornou-se difícil pensar em como executar algum projeto de permuta envolvendo medicamentos. Porém, em janeiro de 2011, a região serrana do estado do Rio de Janeiro sofreu forte enchente, deixando 918 mortos e mais de 30 mil pessoas desabrigadas. Foi nesse momento que a equipe do Prorede teve a ideia de propor um projeto onde o laboratório disponibilizaria medicamentos para serem doados para as vítimas das chuvas em troca de mídia para promoção de novos produtos do laboratório. Caberia ao Prorede buscar um patrocinador para o projeto (também em permuta) e organizar para que as doações chegassem às mãos dos necessitados.

Cabe ressaltar que todo o projeto foi realizado entre os associados da rede de parceria do Prorede. Ressalta-se também que, por ser um projeto de cunho social, o Prorede não cobrou nenhum tipo de comissão da parte patrocinadora do projeto (ou seja, das empresas de mídia) como incentivo para a doação. O Prorede recebeu apenas na ponta do laboratório por entender os benefícios gerados para esse último tais como evitar os custos de incineração dos produtos e contrapartida em publicidade para alavancar a campanha de *marketing* dos laboratórios.

O projeto- piloto envolvendo as vítimas das enchentes na região serrana do Rio de Janeiro correspondeu ao montante de R\$100 mil em medicamentos doados. Como o modelo de negócios se mostrou viável, o Prorede atuou comercialmente para expandir sua atuação. Buscou parceria com outros laboratórios farmacêuticos, firmou acordos com outras instituições beneficentes e sensibilizou mais patrocinadores. Com isso, até meados de 2019, o Prorede já conseguiu triangular e viabilizar mais de R\$20 milhões em medicamentos.

A figura 9 mostra o esqueleto dos projetos de permuta envolvendo ações sociais, onde:

- O laboratório faz o inventário dos medicamentos que estão com prazo de validade próximo a 12 meses e informa ao Prorede;
- O Prorede busca instituições filantrópicas e de ajuda humanitária que se

interessem pelo inventário e que tenha condições de fazer a distribuição para a população necessitada. É importante que a instituição se responsabilize pela doação desde seu armazenamento até a completa distribuição dos medicamentos (anexo 1).

- Com o inventário dos medicamentos em mãos e com o interesse de alguma instituição em receber e se responsabilizar pela doação, o Prorede aciona sua rede de parceiros em busca de patrocinadores para a ação.
- O patrocinador (geralmente veículo de mídia) disponibiliza seu espaço ocioso para que a mesma sirva como contrapartida para os laboratórios farmacêuticos. Assim o sistema consegue reverter, em publicidade, o mesmo montante de medicamentos doados pelos laboratórios para a instituição filantrópica.

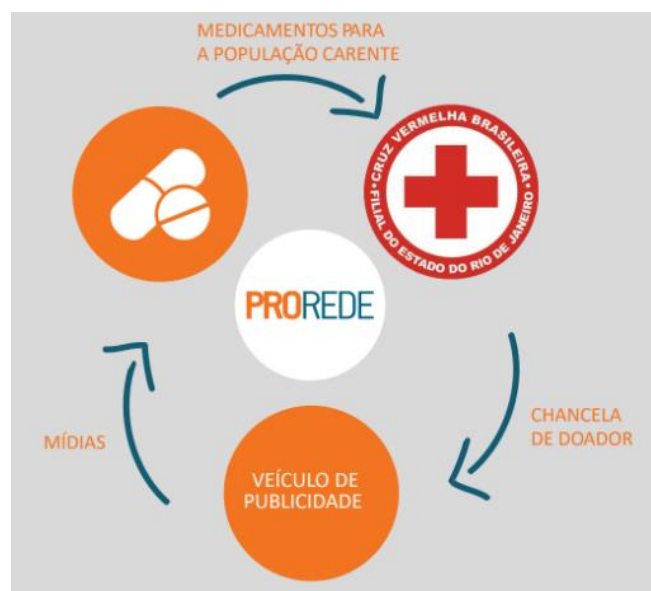


Figura 8: Esquema de escoamento de medicamentos via permuta
Fonte: Prorede (2019).

As unidades de análise deste estudo foram três projetos socioambientais envolvendo laboratórios farmacêuticos, que doaram seus estoques excedentes em troca de mídia, por meio do sistema de permuta Prorede. A escolha dos projetos foi motivada pela facilidade de acesso aos gestores dos laboratórios e pelo bom relacionamento com a autora do presente estudo.

Segue descrição sumária de cada um dos atores deste estudo:

LAB 1	Empresa nacional fundada em 1985 e referência em fitomedicina no país. Disponibilizou cerca de R\$5 milhões em produtos para serem destinados nas ações sociais.
LAB 2	Subsidiária de uma marca líder no continente africano e uma das 20 maiores do segmento de medicamentos genéricos no mundo. O grupo entrou oficialmente no mercado brasileiro em 2009 quando adquiriu 100% da subsidiária. Disponibilizou cerca de R\$3 milhões em produtos para serem destinados a ações sociais.
LAB 3	Empresa nacional fundada em 1982 que produz e comercializa medicamentos, alimentos funcionais e cosméticos por meio de duas divisões: médica e odontológica. Disponibilizou cerca de R\$800 mil em produtos para serem destinados nas ações sociais.
PAT 1	Completo grupo de mídia <i>out of home</i> (OOH) presente há 39 anos no mercado brasileiro. Disponibilizou, para os projetos sociais, painéis nos principais aeroportos do país.
PAT 2	Grupo de cinema na cidade do Rio de Janeiro. Disponibilizou, para os projetos sociais, mídias nas telas dos cinemas.
PAT 3	Empresa líder no mercado de <i>outdoors</i> no estado do Rio de Janeiro. Disponibilizou, para os projetos sociais, placas de <i>outdoors</i> ociosos.
REC 1	Unidade regional da principal instituição de ajuda humanitária do mundo, a Cruz Vermelha, responsável pela operação no estado do Paraná
REC 2	Unidade regional da principal instituição de ajuda humanitária do mundo, a Cruz Vermelha, responsável pela operação no estado do Amazonas
REC 3	Instituto presente na cidade do Rio de Janeiro que estuda e analisa o segmento da saúde propondo soluções viáveis e inovadoras, beneficiando comunidades carentes da cidade.
PROREDE	Sistema de permuta multilateral responsável pela intermediação dos projetos

Quadro 5: Descrição sumária dos atores envolvidos no estudo

Fonte: Elaboração própria

3.2 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Foram selecionados 10 participantes envolvidos nos três projetos, sendo: três representantes de laboratórios farmacêuticos, três representantes de entidades filantrópicas que foram beneficiados com os medicamentos doados, três patrocinadores da ação em permuta, e um representante do Prorede.

Entrevistado	Localidade	Cargo
LAB1	Curitiba	Gerente de Marketing
LAB 2	Rio de Janeiro	Diretor de Marketing
LAB3	Rio de Janeiro	Gerente de Produtos
PAT1	São Paulo	Presidente
PAT2	Rio de Janeiro	Coordenador de Projeção
PAT3	Rio de Janeiro	Presidente
REC1	Curitiba	Diretora Administrativa
REC2	Manaus	Chefe de Divisão
REC3	Rio de Janeiro	Diretor Administrativo
PROREDE	Rio de Janeiro	Diretor Executivo

Quadro 6: Perfil dos Entrevistados
Fonte: Elaboração Própria

3.3 LEVANTAMENTO DE EVIDÊNCIAS

A utilização de múltiplas fontes de evidência, em pesquisas qualitativas, possibilita que linhas convergentes de investigação sejam desenvolvidas e suas descobertas corroboradas, originando um resultado mais convincente e acurado (YIN, 2015). Sendo assim, para a realização da pesquisa foi usada triangulação de evidências através de entrevistas semiestruturadas, de observação direta e de análise documental (CRESWELL, 2010). A entrevista, com perguntas abordadas nos temas do Apêndice 1, foram baseadas nas teorias presentes no estudo e em temas relacionados a permuta visando entender as motivações e barreira apresentadas durante o processo bem como a relação da permuta com a sustentabilidade. As entrevistas foram realizadas com gestores de laboratórios farmacêuticos, gestores de mídias parceiras e patrocinadoras do projeto, gestores de instituições beneficentes aqui denominadas como receptores e gestor do sistema de permuta responsável pela operacionalização do projeto, o Prorede.

Com relação às entrevistas semiestruturadas, elas devem envolver questões em pequeno número, destinadas a fomentar a apresentação de perspectivas e de opiniões por parte dos participantes (CRESWELL, 2010) e devem ser direcionadas aos tópicos do estudo de caso (YIN, 2015). Este tipo de entrevista permite que o entrevistado desenvolva as questões mais amplamente e siga a direção que considera mais adequada (MICHEL, 2015).

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

As evidências foram tratadas e analisadas por meio da análise de conteúdo, na qual, durante a avaliação do discurso dos entrevistados, palavras, expressões ou frases foram categorizadas a partir de seu surgimento.

Segundo Rubin e Rubin (2005), a primeira etapa da análise foi a identificação dos temas ou conceitos importantes dentro das evidências. Uma vez que uma lista inicial foi gerada, as entrevistas foram examinadas para esclarecer e sintetizar diferentes versões de eventos e compreender a narrativa geral.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISADORA E CARACTERÍSTICAS

Uma possível limitação é o fato da pesquisadora trabalhar na empresa que intermedia as permutas e ser responsável, comercial e operacionalmente, pelos projetos podendo, portanto, trazer eventual influência na interpretação, no tratamento e análise das evidências coletadas ou na resposta dada pelos entrevistados.

Segundo Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa, ou seja, a pesquisadora interpreta e conclui as lições aprendidas. Portanto, a interpretação pessoal da pesquisadora pode influenciar a percepção sobre cada entrevista e os resultados do estudo. No entanto, a pesquisadora tentará conduzir o estudo mantendo uma visão crítica ao analisar os resultados e tirar conclusões.

As entrevistas são apenas relatos verbais e, como tais, sujeitas a interferências tais como parcialidade e lembrança ou articulação inexatas (YIN, 2015).

Por outro lado, Creswell (2010) também identifica vantagens relevantes no uso de entrevistas em profundidade, dentre as quais a possibilidade de os participantes fornecerem informações históricas e mais completas sobre o assunto investigado e a flexibilidade que o pesquisador tem na condução da entrevista.

Outra limitação a ser observada é o fato da entrevista não contemplar a população final beneficiada das doações. Porém para mitigar essa falta, a entrevista incluiu as instituições receptoras dos medicamentos e responsáveis pela distribuição dos mesmos para a população carente, representando assim, o *stakeholder* comunidade.

CAPÍTULO 4- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PROCESSO DE DESCARTE DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

De forma geral e como foi evidenciado pela pesquisa, a gestão do estoque é um ponto crítico dentro da indústria farmacêutica. Os três laboratórios entrevistados afirmaram que, por questões comerciais, os medicamentos com validade inferior a 12 meses não são escoados pelos canais de distribuição convencionais e a indústria precisa decidir o que fazer com esses produtos.

Os laboratórios afirmaram que:

O produto nasce com dois anos de validade. Quando ele fica com 365 dias para vencer, com 1 ano de seu vencimento, ele é bloqueado no estoque da indústria. Então, a gente, isso acontece porque, a gente entende que o nosso produto para chegar na mão do cliente, ele pode levar até seis meses (LAB1)

Chegando com 14 meses, 13 meses, o laboratório faz um trabalho comercial para que o estoque seja totalmente resolvido (LAB2)

A gente tem reunião mensal para verificar o estoque, amostras, produto original. A que tem uma quantidade grande que vai vencer, aí a gente atende aí, faz uma ação específica no campo, ou alguma coisa com médico, a gente trabalha sempre tentando buscar minimizar esse tipo de sobra, né? (LAB 3)

Depois de esgotadas as tentativas comerciais de acabar com o estoque que está com prazo de validade comprometido, o LAB 1 afirmou que

A prática normal da indústria farmacêutica é a incineração (LAB1)

Tal informação foi corroborada pelos demais laboratórios entrevistados enfatizando que a incineração

É a forma que a gente tem que fazer quanto a legislação sanitária (LAB 2).

Segundo Lima (1991), a incineração é um tratamento muito utilizado e é um processo de redução do peso, volume e das características de periculosidade dos resíduos, com conseqüente eliminação da matéria orgânica e características de patogenicidade, através da combustão controlada.

4.2 PERMUTA X INCINERAÇÃO

Diante do cenário exposto acima, foi possível perceber que os gestores dos 3

laboratórios entrevistados apresentavam desconforto em incinerar medicamentos que ainda poderiam ser utilizados. Segundo o LAB1, apesar de o produto com validade menor que 12 meses estar bloqueado para venda, eles percebem que o produto está

Ótimo, em excelente estado e condição e que ele poderia ser comprado, porém não atende a política de mercado (LAB1)

Foi possível detectar o mesmo sentimento de desconforto quando o LAB 3 mencionou que

Por muitas vezes a gente deixa de comercializar um produto por que a parte do lado da caixa amassou, mas no interior o produto está perfeito (LAB3).

De acordo com o LAB 2,

Você não consegue comercializar o medicamento a partir de 12 meses, mas você ainda tem um ano de medicamento pela frente. A gente entende que o medicamento não pode ser simplesmente incinerado (LAB 2).

Considerando que o processo de incineração

Além de gerar resíduo, é caro (LAB1)

e tendo em vista o desconforto dos gestores em incinerar medicamentos válidos e perfeitos para o uso, o projeto em permuta foi a alternativa escolhida para

Dar um destino mais nobre para os produtos (LAB2).

Seguindo essa linha, o LAB2 afirmou que

Encontramos na permuta uma das melhores saídas para tratar esses produtos com validade menor que 12 meses (LAB2)

O LAB1 informou que

O custo da permuta é X mais 10%, então, vale a pena, porque além da gente não está jogando fora, a gente não tá competindo com o nosso produto, a gente ainda tá gerando bem pra sociedade. Então, assim. Como a gente faz uma matriz de avaliação, é difícil não ser uma boa opção (LAB1).

Em relação ao diferencial do projeto em permuta, cabe ressaltar que os laboratórios recebiam, como contrapartida, mídias para divulgação de novos produtos no mesmo montante dos medicamentos doados. Segundo o LAB 2,

Essa mídia de contrapartida influenciou diretamente na decisão de fazer o projeto em permuta. Segundo o gestor do laboratório “não conhecíamos nenhuma empresa que fazia isso e como existia inclusive uma contrapartida comercial, isso ficou até fácil para poder ser justificado, para passar para o board da empresa (LAB2)

Em relação a cadeia decisória, apesar dos 3 projetos estudados terem iniciado no

departamento de marketing, o aval para o prosseguimento do projeto veio da presidência dos respectivos laboratórios.

4.3 MOTIVAÇÃO

Um dos objetivos deste estudo é entender o que motivou os laboratórios farmacêuticos a inovar no processo de descarte dos medicamentos, evitando a incineração dos produtos e optando por um destino mais nobre para os mesmos.

Ressalta-se que a opção de participar do projeto em permuta significa doar os medicamentos que seriam incinerados para alguma instituição receptora, aqui representada pelo REC1, REC2 e REC3, e receber em contrapartida, mídias para produtos a serem lançados e/ou produtos de giro dos laboratórios.

Tendo em vista que o objetivo deste estudo é descrever como um sistema de permuta multilateral pode ajudar a indústria farmacêutica a escoar o estoque excedente, contribuindo para uma gestão sustentável utilizando o modelo de Triple Bottom Line, a entrevista foi conduzida para identificar se há presença dos três pilares da sustentabilidade (ambiental, social e financeiro).

No entendimento dos laboratórios entrevistados, entende-se como o pilar social a questão de dar um “destino mais nobre para os medicamentos” (LAB 2), fazendo-o chegar à população carente. Como pilar ambiental, a questão de deixar de incinerar os produtos que, como consequência “gera resíduos” (LAB 1) e “evita jogar fumaça para o meio ambiente” (LAB 2). E finalmente em relação ao pilar econômico, entende-se as mídias de contrapartida uma vez que

Os laboratórios estão transformando um estoque indesejado em publicidade e essa publicidade geralmente vai gerar renda, vai gerar novas vendas e lucro. Então existe um componente econômico de sustentabilidade (PROREDE).

Sendo assim, foi solicitado aos laboratórios entrevistados que enumerassem em ordem de prioridade, a principal motivação em participar do projeto em permuta.

Motivação			
	Social	Ambiental	Financeiro
Lab 1	2	1	3
Lab 2	2	1	3
Lab 3	2	3	1

Quadro 7: Motivação dos laboratórios para a realização do projeto em permuta
Fonte: Elaboração Própria

Para o LAB1, a principal motivação foi

Dar um novo caminho aos medicamentos. Temos que considerar um ganho, o fato de não incinerar, levar para uma outra população e ainda por consequência de tudo isso, ainda te retorna com o benefício que é uma mídia. Acho que essa cadeia fecha muito bem (LAB1)

Corroborando com o exposto acima, o LAB2 afirmou que

A motivação principal é dar um destino mais nobre a um produto”. Segundo eles, a mídia de contrapartida seria a última motivação, uma vez que as mídias disponíveis não eram “o centro do alvo” das campanhas publicitárias da empresa (LAB2).

Já o Lab3 afirmou que, em ordem de prioridade, a principal motivação foi

Ter mídias de contrapartida, testar uma mídia nova com o preço acessível. A segunda motivação foi atender a comunidade com os medicamentos e a terceira seria deixar de incinerar medicamentos, deixar de ter o descarte do medicamento para poder transformar em outra coisa, num outro processo (LAB3)

Cabe ressaltar que a motivação fornecida pelos laboratórios contradiz com o pensamento inicial do Prorede que

Um desafio é ter contrapartida de qualidade para que os laboratórios fiquem mais motivados ainda em fazer a ação em permuta (PROREDE)

Conforme identificado nas entrevistas com os laboratórios, a contrapartida de mídia foi a menos importante (LAB1, LAB2), sendo identificada como a principal motivação apenas para o LAB 3.

As mídias em contrapartida podem ser consideradas, além de uma motivação para realizar o projeto, como um benefício das permutas multilaterais, como ficou evidenciado no referencial teórico. Usar a capacidade ociosa e o excesso de estoque

para gerar vantagem competitiva de marketing foram alguns benefícios identificados por autores como Cresti (2005) e Birch e Liesch (1998).

Fazendo um paralelo com a teoria e com a estrutura conceitual desenvolvida por Kaikati e Kaikati (2013), onde esses autores classificam os motivadores da permuta, foi possível identificar a motivação do LAB 3 como sendo fator contingente orientado para o crescimento. Assim, a permuta é vista como um meio para o crescimento e promoção para as organizações, oferecendo benefícios de marketing contínuo (KAIKATI; KAIKATI, 2013), explorando a viabilidade de trocar inventário obsoleto por publicidade.

Por outro lado, emergiu no estudo, a questão socioambiental como sendo uma motivação para a permuta, adaptando, assim, o modelo conceitual de Kaikati e Kaikati (2013). Ao adicionar a motivação socioambiental aos fatores estruturais do modelo de Kaikati e Kaikati (2013), o estudo contribui no avanço do conhecimento em permuta ao indicar a motivação socioambiental como sendo uma situação primária, assim como os avanços tecnológicos, que podem impulsionar novas oportunidades de negócio.

Para entender o projeto como um todo, foi necessário também identificar as motivações dos patrocinadores dos projetos em permuta:

A gente já tinha alguns contratos de permuta com o Prorede, não social, mas de negócios mesmo. Então quando surgiu a possibilidade dessa permuta social a gente achou superinteressante de usar nosso espaço ocioso para poder fazer coisas importantes para a sociedade. Romper as fronteiras do cinema.... Eu compreí a ideia imediatamente e quando chegou as instâncias de decisão do grupo, foi super bem acolhida (Pat2).

Nós conversamos, o Prorede me apresentou o projeto e nós gostamos muito e oferecemos os espaços ociosos para ser divulgado né, através de mídia exterior, de outdoors. Foi uma coisa muito saudável né? Não só para a empresa como para a gente, pessoalmente falando, podendo ajudar a sociedade né? (Pat3).

A gente vinha fazendo negócios em permuta em troca de créditos de permuta no sistema Prorede para trocarmos em outras coisas. Até que veio a proposta de usar esses créditos para patrocinar a ação de doação de medicamentos, em prol de uma causa, parceria com a Cruz Vermelha, etc e tal.... Estávamos exatamente num momento de redefinição dos nossos valores, objetivos e a gente acabou entendendo que, não era só uma coisa legal que estávamos fazendo, mas uma obrigação do grupo em poder reverter parte dos nossos ativos para contribuir com alguma coisa a mais né... (Pat1).

De acordo com as entrevistas, foi possível perceber que, apesar dos 3 patrocinadores terem se mostrado satisfeitos com o projeto e com o retorno que puderam

trazer para a sociedade, apenas o PAT1 elevou a ação ao patamar de decisão estratégica, sustentando a literatura que sugere que a sustentabilidade esteja alinhada à gestão estratégica das organizações. Tanto o PAT 2 quanto o PAT3, demonstraram a motivação em realizar o projeto como uma satisfação pessoal e como cunho de filantropia de acordo com o modelo de pirâmide da RSC proposto por Carroll (1991) que, apesar de bastante reconhecido, já evoluiu para outros modelos sem utilizar a filantropia como construto para a RSC.

4.4 BARREIRAS

Identificar as possíveis barreiras em viabilizar o projeto em permuta é, também, um dos objetivos do presente estudo. Sendo assim, esse tópico foi abordado em todas as entrevistas realizadas contemplando os laboratórios farmacêuticos, os patrocinadores dos projetos, as entidades receptoras dos medicamentos e o Prorede.

Sob a ótica dos laboratórios, foi possível identificar algumas dificuldades que podem comprometer a viabilidade do projeto. Uma barreira é o *compliance*² dos laboratórios, que, segundo o LAB 2

Temos um compliance global muito forte, então obviamente, é uma barreira que a gente teve que demonstrar que na verdade o projeto era sério, que as pessoas que estavam por trás eram honestas e que a contrapartida valia a pena, socialmente falando (LAB2)

Por *compliance* ser um conjunto de regras que a empresa deve seguir, a barreira *compliance* identificada pelo LAB2, pode ser relacionada as barreiras encontradas da literatura como barreira fiscal, barreira tributária e barreira legal.

Outra barreira segundo o LAB 2 é que,

A responsabilidade, independente se você está comercializando ou doando medicamentos sempre é da indústria. Então a gente precisava ter certeza que, o medicamento que chegou na ponta, foi utilizado da maneira correta (LAB2)

Em continuidade, afirmou que

² O termo *compliance*, quando utilizado no mundo dos negócios, sugere um conjunto de ações, processos e procedimentos patrocinado pela alta administração da organização para que todas as normas (internas e externas) estabelecidas para o negócio possam ser cumpridas, bem como para evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer. A administração pode se pautar por alguma regulamentação externa para definir seu conjunto de ações (TERRA, BIANCHI, 2018)

A gente precisava ter a garantia que o hospital XPTO que estava indicado para receber nossa doação, que ele recebeu e que, ainda que tenha recebido que ele tenha feito a dispensação, como a gente chama, de forma correta. Porque, senão, isso poderá também responsabilizar a empresa. Sendo assim eu acho que esse foi o principal ponto que tivemos que vencer. Não foi o aspecto comercial e sim o aspecto ético/legal. (LAB 2)

Essa preocupação do LAB 2 está em linha com o pensamento do Prorede que também vê no *compliance* e na preocupação com o descarte dos produtos negociados, dificultadores para a realização do projeto em permuta:

Na nossa percepção, os instrumentos de *compliance* impedem ou dificultam enormemente que esses estoques possam ter essa destinação. Então, isso exige que a nossa operação seja muito mais complexa. Por exemplo, acompanhamento muito mais atencioso da chegada dos medicamentos no beneficiário final, todas as etapas. Isso é um dificultador, especialmente para os laboratórios que são multinacionais. A gente quer ter certeza que os medicamentos estão sendo destinados para quem precisa de fato. Então, isso acaba sendo uma necessidade da nossa proposta que é acompanhar isso. Ter uma parceria com um distribuidor de reputação ilibada. Por isso a gente conta com órgãos que são reconhecidos. (PROREDE)

É importante destacar que, a preocupação com o descarte do produto também foi uma barreira encontrada na literatura e corroborada pelo depoimento do LAB 2 e do Prorede.

Uma outra dificuldade mencionada pelo LAB 1 foi a questão fiscal:

Não estava muito claro pra gente como ia funcionar, pois não é uma coisa que a gente costuma fazer. A nossa contabilidade não é preparada para uma ação de permuta, ela é preparada para a venda. Então eu acho que a principal barreira é relacionado a isso. Até porque, a gente não dá baixa no estoque, é como se o marketing tivesse comprado os produtos para fazer uma ação. Então entender como a gente fazia isso para que ficasse claro para que a contabilidade conseguisse explicar no final do ano, foi um problema (LAB 1).

A afirmação do LAB1 corrobora a teoria que diz que um dos desafios de negócios em permuta é a questão fiscal, ou seja, a dificuldade de prever os resultados financeiros de transações provenientes de permuta bem como os relatórios fiscais de negócios de permuta (KAIKATI; KAIKATI, 2013).

Embora o LAB 1 e LAB 2 tenham apresentado obstáculos que dificultaram a realização do projeto em permuta, o LAB 3 afirmou não ter sentido nenhuma dificuldade:

O LAB 3 é muito aberto para a gente fazer qualquer tipo de ação diferenciada. A gente tem os departamentos, os departamentos conversam entre si, então a iniciativa foi muito bem recebida por todos. A permuta não é simples, pois cada um tem que mudar seu dia-a-dia ne? É a logística, o Marketing, o

regulatório...Mas a gente não tem isso aqui no Lab 3 não. A gente conversa e consegue ter esse tipo de ação implementada com facilidade (LAB 3).

Interessante ressaltar que, de acordo com o relato do LAB 3, foi possível perceber como a cultura organizacional pode contribuir ou atrapalhar na decisão de participar de determinados projetos.

Para entender o projeto como um todo foi preciso identificar barreiras sob a ótica dos receptores dos medicamentos e também sob a ótica dos patrocinadores das ações. Segundo o REC3, como as doações eram um volume muito grande eles sentiram a necessidade de compartilhar os produtos recebidos com outra instituição, porém tiveram um entrave burocrático:

Nós podemos ajudá-los, por que o atendimento social deles também é gratuito e a gente pensou em ceder para eles uma parte, repassar dessas doações para que eles pudessem distribuir nas comunidades que eles atendem. Só que aí, caímos num entrave burocrático que eles não podem receber doações ne... Na hora da gente repassar para eles, eles tiveram dificuldade, estatutária da parte deles. Tem alguns requisitos legais no estatuto deles que não permitem... Então se a legislação pudesse flexibilizar para que houvesse um intercambio maior, para que haja uma facilidade de compartilhamento entre as instituições, facilitando que o medicamento chegue a população carente... Claro que cumprindo com todos os preceitos legais, com supervisão medica e supervisão dos órgão responsáveis (Rec3).

Sendo assim, a questão referente a legislação pode ser identificada como uma barreira corroborando Birch e Liesch (1998) que incluíram a questão legal como um desafio nos negócios envolvendo a permuta.

A preocupação em utilizar toda a doação recebida também foi um ponto mencionado pelo REC1:

O Prorede passa para a gente a procedência do medicamento então qual a nossa avaliação, eu tenho como utilizar dentro do hospital? Essa quantidade que está vindo eu vou conseguir dar destino até que vença? Esse é o maior problema. A gente já recusou uma vez um medicamento por que era muito, a quantidade era grande e eu não iria conseguir distribuir a tempo (Rec 1).

Conforme mencionado pelos laboratórios, a preocupação com o medicamento depois que sai da indústria é muito grande e existe uma fiscalização muito rígida por parte da Anvisa. Sendo assim, o processo de doação deve ser muito criterioso e muitas vezes burocrático.

É uma burocracia danada, nós cumprimos com todas as exigências... não foi fácil, foram muitas etapas. Uma instituição que não tem a estrutura que nós temos talvez nem consiga receber as doações por que ela não vai conseguir comprovar algumas coisas legalmente, que talvez pudessem ser facilidade pela Anvisa, pelas autoridades né? Para não cair nesse absurdo que incinerar, ao invés de distribuir para a população carente (REC3).

Eu acredito que a principal barreira seja da própria, digamos, instituição que fiscaliza isso né? Eles exigiram algumas necessidades para o recebimento que era ter um local físico, registros, certidões, um CNPJ... Mas entendo que são exigências que eles fazem não só para a gente mas para todas as instituições que trabalham com esse tipo de medicamentos (REC 2).

Sob a ótica dos patrocinadores, o único que identificou alguma barreira foi o PAT 2 que mencionou a própria equipe como sendo um dificultador do processo. Segundo ele a equipe interna teve um trabalho de checar a disponibilidade e a entrega da mídia, sem receber comissão por se tratar de uma permuta com contrapartida social. De acordo com o PAT2

Tinham algumas pessoas que entendiam o processo, no sentido da coisa.... Outros que não entendiam. A sensação é que algumas pessoas não fariam só pelo retorno social. Então tinha um trabalho de convencimento e um trabalho de que é com isso que a gente faz isso (PAT2).

Ao contrário do mencionado pelo PAT 2, os demais patrocinadores não viram nenhuma barreira operacional, ou seja, usar as mídias ociosas como forma de viabilizar a doação de medicamentos:

Na verdade, nós conscientizamos as pessoas envolvidas na programação, na colagem, na equipe de chefia que era algo beneficente e que estava trazendo um retorno de imagem para a empresa né? E estávamos ajudando pessoas.... Então não vejo barreira não, pelo contrário. As pessoas se empenharam em colaborar, abrindo mão do seu tempo para nos ajudar também (PAT3).

Faz parte da nossa política, toda vez que a gente faz um trabalho com resultado negativo, ou sem resultado, ou pró-bônus, ou bonificação, todo mundo trabalha e apoia como um todo.... Tem tantos bons negócios que a empresa traz para eles, que eu acho que no momento que a empresa traz um negócio de apoio de marca, eles apoiam.... Acho que foi fácil para eles, eles entendem isso (PAT 1).

É importante ressaltar que, segundo as entrevistas, a decisão de fazer a ação em permuta partiu da alta direção das empresas patrocinadoras.

Cabe ressaltar que, conforme emergiu na entrevista com o PAT2, a cultura organizacional e a organização interna podem ser barreiras para implementação de processos inovadores como foi o caso o projeto em permuta.

Para o Prorede uma dificuldade encontrada foi “contar com a boa vontade das mídias em patrocinar o projeto” uma vez que, a única contrapartida dos patrocinadores

é a contrapartida social e a satisfação em poder ajudar a sociedade, como ficou evidenciado no item referente a motivação:

Tem sempre que apelar para um sentimento de altruísmo, de vontade, mesmo com espaço disponível. Então a gente tem tentado falar: “poxa, esse espaço está disponível, você vai perder... Você não prefere reverter isso em doação de medicamento para pessoas necessitadas? Mas estamos pensando em como tornar isso mais interessante para os patrocinadores talvez trazer alguma vantagem financeira para a mídia.... Nosso desafio é esse! É ajustar o modelo de negócio para que a mídia tenha vantagem econômica. A exemplo do laboratório que tem vantagem econômica, a contrapartida em mídia para divulgar os produtos.... Esse é o nosso principal desafio conceitual (PROREDE).

Em resumo, com exceção das coincidências de interesse, tempo, valores e necessidade, que são características da permuta bilateral, todas as demais barreiras encontradas na literatura foram identificadas nas entrevistas com os *stakeholders* dos projetos, como segue:

Desafios/ Barreira da permuta	
Coincidência de interesse entre as partes	Não encontrada por ser uma característica da permuta bilateral.
Coincidência de desejo, necessidade, valores e tempo	Não encontrada por ser uma característica da permuta bilateral.
Questões fiscais	" A nossa contabilidade não e preparada para uma ação de permuta, ela é preparada para a venda". (lab1) " Temos um compliance global muito forte, então obviamente é uma barreira..." (lab 2)
Demora nas negociações	" É uma burocracia danada, nós cumprimos todas as exigencias. Não foi fácil, foram muitas etapas" (Rec3)
Preocupação com o descarte dos produtos negociados	" A responsabilidade, independente se você está vendendo ou dando é sempre da industria. Entao a gente precisava ter certeza, que o medicameto que chegou na ponta, foi utilizado da maneira correta". (lab2) "Eu tenho como utilizar dentro do hospital? Eu vou conseguir dar destino ate que vença? (rec1)
Questões Legais	" Temos um compliance global muito forte, então obviamente é uma barreira..." (lab 2) "Na nossa percepção, os instrumentos de compliance impedem ou dificultam enormemente que esses estoques possam ter essa destinação". "Se a legislação pudesse flexibilizar para que houvesse um intercambio maior [de produtos] para que haja uma facilidade de compartilhamento entre as instituições, facilitando que o medicamento chegue a população carente" (rec3)
Questões Tributárias	" Temos um compliance global muito forte, então obviamente é uma barreira..." (lab 2)

Quadro 8: Barreiras para viabilização da permuta segundo *stakeholders*

Fonte: Elaboração Própria

Cabe ressaltar que, a cultura organizacional, apesar de não encontrada na literatura referente a permuta, emergiu nas entrevistas como sendo uma possível barreira em empresas mais fechadas para inovação de processo e práticas.

4.5 IMPACTO NOS STAKEHOLDERS COMUNIDADE E AMBIENTE

Como visto no item acima, uma grande preocupação dos laboratórios era justamente saber se os medicamentos chegaram nas mãos de pessoas carentes e por isso, parte da pesquisa foi dedicada a entender como foi feita a distribuição dos produtos e o impacto dos mesmos na comunidade atendida e no meio ambiente.

Cabe ressaltar que, devido a impossibilidade de fazer entrevista diretamente com a população carente que recebeu os medicamentos doados, a pesquisa contemplou os receptores das doações, ou seja, instituições beneficentes que foram responsáveis por receber e distribuir os medicamentos para a população necessitada.

De acordo com os entrevistados,

A doação tem uma dimensão muito grande pois ela leva, produtos de qualidade para uma população que normalmente não teria acesso a esses produtos devido aos valores (REC3)

Essa iniciativa da doação foi muito importante por que foram produtos de qualidade, num volume bastante considerável, que permitiu que nós fizéssemos uma programação, um trabalho junto aos médicos e psicólogos, de poder levar para essas comunidades, moradores das comunidades, além do atendimento que a gente faz, médico e psicológico, ter esse insumo para que os médicos pudessem utilizar ne? (REC3)

No período que nós recebemos os medicamentos, suplementos, e todos os produtos que chegaram para nos servir e passar isso às pessoas que têm necessidades, teve um impacto muito positivo, porque eram materiais, eram suplementos, eram medicamentos que, de uma certa maneira para se chegar até a população que foi atendida com esses medicamentos, seria muito difícil, porque o custo desses medicamentos são bem acima do que as pessoas lá que são pessoas necessitadas poderiam ir comprar, adquirir esses produtos (...) são produtos que a comunidade nem sabia que existia. Porque são pessoas bem humildes e pessoas que não se deslocam para a área urbana. Então são pessoas que vivem da própria subsistência lá, da caça, da pesca, uma coisa bem primária mesmo. Então, o que eu quero a falar em relação a essa doação, foi uma doação que gerou impacto muito positivo aqui no município, e principalmente para pessoa que estavam necessitadas. (REC 2)

A gente que trabalha em instituição filantrópica, às vezes a gente não consegue. Por exemplo, nós, dificilmente recebemos muitas doações, né? Então, quando a gente recebe essas doações, principalmente se são produtos que a gente pode utilizar dentro da instituição para uso para os nossos pacientes, isso é de extrema importância para gente. Ainda mais para a gente que trabalha muito com o SUS, a gente acaba tendo um déficit muito grande, né? (REC1)

A distribuição dos produtos foi feita de acordo com o perfil dos medicamentos e a demanda por parte das instituições receptoras:

As pessoas responsáveis pela farmácia avaliam o perfil do medicamento para ver para qual a área que ele deve ser encaminhado, fazem essa triagem e depois fazem esse acompanhamento. A gente faz doação direcionada para as pessoas e sempre com a relação de quem recebeu: nome, ... para que a gente tenha realmente um controle do que a gente tá fazendo com isso. (REC1)

A grande parte dos medicamentos que vocês doaram foram utilizados dentro da instituição, diretamente aos pacientes. Alguns medicamentos que são de padrão do hospital. Os que não são a gente faz doação para comunidade. Por exemplo, vitamina. Aí nós divulgamos na região e as pessoas iam lá no hospital, no setor do voluntariado para buscar. (REC1)

Tínhamos o projeto com a SUDAN, que nós fomos contemplados com uma embarcação, com uma lancha. Então essa lancha foi utilizada para fazer a entrega desses produtos. Até mesmo no período da cheia e da estiagem é essa embarcação que é utilizada para atender, levando aí, é, alguns gêneros para a área rural, né? Então foi nesse período que nós utilizamos para entregar esses produtos. Foi essa logística que nós utilizamos. (REC2)

Na área urbana também foi feita muita doação, até porque a questão de suplementos eles foram, a grande maioria, direcionados para a associação dos obesos aqui do Amazonas. Então nós temos uma classe dos obesos que é bem expressiva. Então são muitos filiados a esta associação e eles fazem a operação bariátrica, fazem todo um acompanhamento. Nesse acompanhamento existe um suplemento que eles fizeram parte do próprio tratamento deles, né? Então também supriu para eles uma parte do tratamento em que eles dificilmente iriam adquirir, tá entendendo? (REC2)

Nós fizemos um evento com essa doação em conjunto com o Rotary Club no Alto da Boa Vista, o Dia mundial do Rotary, e tudo aquilo que foi possível, que não era medicamento né, toda aquela parte de higiene bucal, nos botamos os profissionais lá nas tendas que foram montadas e eles distribuíram, com orientação profissional, para todo mundo que participou do evento. Então metade de toda aquela doação foi distribuída nesse evento ... (REC3)

A outra metade, como é relacionada a medicamentos, a gente está distribuindo nas comunidades, por que exige a prescrição do médico né? É uma coisa que, primeiro tem que examinar o paciente, para ver se aquele medicamento é adequado. A gente não distribui medicamentos sem uma orientação médica tá? (REC3)

De acordo com as unidades receptoras, os medicamentos doados atingiram cerca de 9.500 pessoas espalhadas pelo estado do Amazonas, Paraná e Rio de Janeiro. Segundo informações, “foram mais de 5 mil pessoas lá no evento do Rotary” e “aproximadamente 1.500 pacientes das comunidades cariocas que atendemos” (REC3), “as doações beneficiaram cerca de 2 mil pessoas” (REC2) e, de acordo com a REC1, o projeto atingiu mais de mil pessoas no Sul do Brasil.

Ainda sobre o impacto social causado pelo projeto de doação de medicamentos para a população carente, foi possível perceber que a ação influenciou na autoestima das pessoas. Segundo relato do REC3,

As pessoas quando recebem uma doação, muitas vezes recebem o que já está usado e que não tem mais valor... Então receber produto que está na prateleira da farmácia, da farmácia cara, um produto caro, as pessoas se sentem importantes (REC3)

Nós conseguimos levar um produto de qualidade para pessoas que normalmente não teriam acesso a esse tipo de medicamento, a esse tipo de material ne! Uma coisa muito importante, ne, por que a gente sentia até da parte do pessoal que estava recebendo: "Poxa que bacana isso!!" Sabe, um *feed back* positivo, assim de que, "Caramba, isso é para mim mesmo?" Alguns nem acreditavam.... Aquele tal negócio ne! Como se eles tivessem falando: "poxa, o laboratório X, om Prorede e a instituição Y, todos gostam da gente... Estão fazendo isso pela gente!" Você sentia isso" Esse tipo de agradecimento mesmo da parte deles! É muito gratificante. (REC3)

Segundo relato do REC2,

Imagina o que é você ser gordo, pobre, já tem um preconceito envolvido, você receber um produto que vai ajudar o seu bem-estar? É uma alegria muito grande para essa parcela da população (REC2)

Em relação ao impacto do *stakeholder* ambiente, é difícil mensurar o ganho real, porém, de acordo com dados levantados por pesquisas documentais, foi possível verificar que foram mais de 60 mil medicamentos que deixaram de ser incinerados e doados para a população carentes. Se for considerado que, muitos desses medicamentos eram caixas que continham 30 comprimidos, o impacto ambiental foi ainda maior.

4.6 IMAGEM CORPORATIVA E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Um dos pontos relevantes da pesquisa foi entender se o projeto de doação de medicamentos em permuta mudou a imagem dos laboratórios perante as instituições receptoras.

Nessa linha foi possível perceber que as 3 instituições entrevistadas aprovaram a atitude dos laboratórios:

Porque é uma ação louvável, né? Você doar, e dar a quem precisa, isso aí é, hoje, são ações humanitárias que a gente vê que são atitudes que deveríamos seguir como exemplo para todos os outros laboratórios que possa, a gente ter essa questão entre incinerar um produto e fazer uma doação, fazer uma doação entregar para quem precisa, né? Eu acho que isso aí deveria servir de exemplo para os demais. (REC2)

Sim, sim! Mudou não só a visão da gente ne, olhando com muito carinho e satisfação esse gesto do laboratório, como mudou para o próprio laboratório também né... Afinal nós procuramos levar para eles, isso que a gente está

conversando, de dizer para eles que os produtos que eles doaram realmente atingiram o objetivo, que foi chegar até as pessoas carentes, pessoas necessitadas ne, tiveram graças a eles, acesso a produtos de qualidade. Volto a dizer que normalmente, eles não teriam por questões financeiras. (REC3)

Muda. Muda sim porque a gente vê que, para eles é interessante essa doação e eu acho que faz diferença sim, tanto para gente que recebe quanto para eles que doam. Eu acho que muda sim. Se mais Laboratórios fizessem isso eu acho que a gente teria um apoio melhor, principalmente pra instituições que são filantrópicas, né? Mas bem interessante. Bacana mesmo. (REC1)

Jogando luz para os patrocinadores do projeto, parte da pesquisa se dedicou a entender se a ação de doação de medicamentos fortaleceu a imagem e a responsabilidade social corporativa. O PAT2 enfatizou que a ação foi divulgada no site da empresa, para clientes e fornecedores e acredita que o projeto contribuiu para o fortalecimento da imagem do grupo:

Sem dúvida, as pessoas achavam ótimo participar de uma forma sem ônus, né. Na verdade, o cliente pagava o ingresso e efetivamente ajudava e não tirava dinheiro do próprio bolso. O distribuidor participava também sem tirar dinheiro do bolso. A gente participava também sem tirar dinheiro do bolso... Quanto a RSC, com certeza, sabíamos claramente do retorno que isso dava. (PAT2)

O PAT3 também divulgou a ação entre os funcionários e parceiros,

Nós passamos, inclusive para outras instituições para que a gente pudesse fazer um novo projeto, né, viabilizando novas ajudas humanitárias, né? (PAT3)

Quanto a imagem da empresa, o entrevistado afirmou que

Na verdade, a mudança da imagem a gente vai medir ao longo do prazo, né? Porque, a gente muitas vezes tem muitos comentários positivos, né? Hoje, infelizmente, muitas empresas ou pessoas físicas mesmo, não olham muito para o lado social, não comenta muito, né. Mas a gente tem uma repercussão do trabalho que nós fizemos para que isso a frente venha dar um retorno, né, na verdade. E mostrar para que outras empresas também. (PAT3)

Quando questionado se a ação contribuiu para a RSC, o PAT3 foi enfático:

Eu acredito. Eu acho que isso aí é muito importante porque se a cada momento surgir uma empresa que participa de um projeto e mesmo que seja o mínimo possível de empresas empenhadas vai estar ajudando, assim, a muita gente, na verdade ao longo do prazo, né?

Em relação ao PAT1, o mesmo informou que fez uma divulgação intensa entre parceiros, clientes e fornecedores.

Teve uma carta da instituição receptora autorizando a divulgação da marca deles, então o colocamos como parceiro no nosso site e divulgamos quantitativamente os vídeos das doações. Foi bem legal (PAT1).

Sobre a ação ter contribuído para a RSC o entrevistado acredita que sim e em relação ao fortalecimento da imagem corporativa do grupo, o entrevistado comentou que

É difícil medir o que contribui ou não contribui, mas o *board* toma um grupo de decisões com o objetivo de que todo esse conjunto de ações tomadas tragam uma maior visibilidade do grupo, da marca, de posicionamento que ajudem a crescer. Então a gente acha que sim... principalmente para os parceiros. A gente viu que não só dinheiro valia a pena. A gente viu que as ações davam repercussão de marca e ainda dava muita satisfação pessoal pelo fato de podermos ajudar. Mas o que eu posso garantir é que a decisão trouxe um enorme orgulho e sensação de dever cumprido, que eu acho que deve ser o que o Brasil precisa mais ... de pessoas dispostas a se sacrificar um pouco pelos outros, a colaborar, acho isso muito importante. (Pat1)

Sob a ótica dos laboratórios, a pesquisa se dedicou a saber se foi feita e como foi feita a divulgação da ação para os *stakeholders* e foi possível perceber que apenas o LAB 2 fez um trabalho de divulgação do projeto:

A gente tem um trabalho muito ativo de rede social, de assessoria de imprensa e que a gente dá visibilidade aos novos trabalhos para o mercado de uma forma geral. A gente entende que isso tem que ser de conhecimento dos hospitais que a gente trabalha, dos médicos que são nossos parceiros, e dos próprios consumidores para saberem o que a gente tem feito... Até porque é importante a gente dá visibilidade porque, de novo, pra gente existia uma necessidade de ter certeza que as coisas iam ocorrer da forma correta. E você dando visibilidade, você acaba criando fiscais, né? (LAB2)

Tanto o LAB1 quanto o LAB2 não divulgaram a ação para o público externo, apenas para os funcionários das empresas em questão.

4.7 PERMUTA E SUSTENTABILIDADE

O principal objetivo do presente estudo foi descrever com um sistema de permuta pode ajudar a indústria farmacêutica a escoar o estoque excedente contribuindo para uma gestão mais sustentável. Sendo assim, a pesquisa se aprofundou em descobrir o que as empresas entendem como sustentabilidade e se as mesmas possuem alguma política voltada para a sustentabilidade e/ ou balanço social.

Entende-se por balanço social uma demonstração que tem a finalidade de tornar pública a responsabilidade social das empresas. Inicialmente, tal demonstração abordava somente aspectos relacionados a recursos humanos, passando, com o tempo, a divulgar outras informações de cunho social, como a Demonstração do Valor Adicionado (DVA), que indica a formação e distribuição da riqueza da empresa, os

benefícios e as contribuições que proporciona à sociedade e sua postura no que diz respeito aos recursos naturais (PINTO; RIBEIRO, 2004). Segundo Trevisan (2002), a empresa tem o direito de mostrar para a sociedade o que está fazendo e o que oferece de retorno, sendo o Balanço Social um dos melhores instrumentos para isso, pois aproxima a organização da comunidade em que está inserida.

Foi possível perceber que os laboratórios entrevistados possuem normas sustentáveis no que tange às boas práticas do setor farmacêutico e legislações sanitárias, porém nenhuma política de sustentabilidade estabelecida e formalizada. Sendo assim, cabe ressaltar que os 3 laboratórios entrevistados afirmaram que, embora a empresa não tenha uma política de sustentabilidade formalizada, emergiu nas entrevistas que os mesmos possuem ações de caráter socioambiental.

O LAB1 é o que está mais próximo de formatar uma política de sustentabilidade e incluir cláusulas sustentáveis em seu contrato social:

Então, a gente tá num momento bem especial. A gente tá passando por uma certificação de um marco regulamentador que trabalha com frente de sustentabilidade ambiental e social. E a gente tá fazendo tudo isso esse ano, no primeiro semestre, no primeiro trimestre na verdade, a gente finalizou o diagnóstico onde a gente avaliou todas as áreas atividades, todas as nossas ações, todas as nossas atividade. Ai agora a gente tá com o plano de ação para ajustar o que precisa ser ajustado pra sair o mais redondo possível. Já no final desse ano e início do ano que vem estar certificado com esse certificado em mãos. Então a gente tem se atentado mais a isso. Com a certificação teremos a chancela de laboratório sustentável e com isso poderemos fazer melhor nossa política e balanço social. (LAB 1)

Apesar dos demais laboratórios não possuírem política de sustentabilidade estabelecida, foi possível perceber que o LAB2 tem uma consciência sócioambiental muito grande e incentiva que os funcionários se envolvam em projetos em prol da comunidade:

Hoje a gente tem o projeto que é muito bacana, que é um projeto que a gente trabalha com lixo zero. É uma empresa que a gente contrata. Ela faz a conta de quanto a gente gera de lixo com relação a nossa embalagem de plástico de medicamento e a gente faz uma contrapartida para o meio ambiente, entendeu? Então a gente tá nisso tudo muito ligado em relação a isso. (LAB2)

Aqui na empresa, a gente tem um projeto que se chama “sou voluntário”, onde as pessoas se inscrevem para participar de projetos sociais e a empresa concede o dia no mês, ou especificamente em determinado período para que a pessoa possa exercer isso de forma literalmente voluntária. (LAB2)

E a gente tem um projeto global que é o Mandela Day, que é no dia 18 de julho, de uma maneira ampla a gente, cada uma das 144 filiadas da empresa, escolhe um projeto e todo mundo pára naquele dia pra fazer. Então, a gente aqui no

Brasil, a gente já foi pra Rocinha, a gente já foi pra Casa de Acolhimento de senhoras. A gente já foi para pessoas portadoras de deficiência. A gente já foi para lugares onde as pessoas tem câncer. Então, todo ano a gente escolhe um lugar e aí a gente internamente faz um projeto de doação, nunca é doação financeira, essa parte fica para a empresa, é doação do trabalho dele que ele vai lá participar, ou como a gente fez com uma casa de acolhimento de senhoras que tinha câncer de mama, a gente fez uma coleta de lenços, então as pessoas traziam de casa lenços para que a gente podia doar. (LAB2)

Fazendo um paralelo com as entrevistas, foi possível perceber que os sites dos laboratórios refletem exatamente o momento e as ações que cada um está fazendo. O LAB1 dedica uma aba de seu site para expor sua responsabilidade e preocupação com o meio ambiente, citando as ações no que tange a logística reversa, preservação ambiental, descarte seletivo e tratamento de resíduos. A gestora do LAB1 não mencionou nas entrevistas, mas de acordo com a análise documental, o laboratório possui uma área de preservação ambiental de 10.000 m² que conta com espécies nativas da região, como a Araucária (*Araucaria angustifolia* – conhecida como pinheiro do Paraná), e plantas medicinais como o Ginkgo (*Ginkgo biloba*), Espinheira Santa (*Maytenus ilicifolia*) ente outras. A área preservada possui a menor intervenção necessária, possibilitando a preservação do habitat natural da fauna e a sobrevivência e desenvolvimento de espécies nativas da flora.

O LAB2, de forma mais tímida, reconhece sua responsabilidade frente ao meio ambiente, à saúde e a segurança e bem-estar de seus colaboradores, destacando o movimento institucional e global chamado *Mandela Day*. Já o LAB3 não menciona nenhuma ação ou preocupação com a sustentabilidade no seu *website*.

Quando perguntado sobre a sustentabilidade em si, foi possível perceber que a percepção dos laboratórios está em linha com os conceitos abordados no presente trabalho. Cabe ressaltar que o modelo de sustentabilidade do presente estudo refere-se ao modelo de Triple Bottom Line, ou seja, com ênfase nos pilares sociais, ambientais e econômicos.

Sobre o pilar social, tanto o LAB1 quanto o LAB3 demonstraram a preocupação com as pessoas, com a abordagem a determinado grupo social e com os funcionários. Indo além, o LAB2 afirmou que:

Eu acho que existem outras coisas que eu considero tão importante quanto, que você ter um ambiente social, quer dizer, favorável a que as pessoas possam viver, eu acho que isso se encaixa no princípio da sustentabilidade. Então, eu acho que, uma sociedade que seja ética, que as pessoas tenham dignidade e

que cumpram efetivamente seus deveres e exerçam seus direitos dos outros, isso também passa por isso. Isso com certeza vai se refletir dentro das empresas, porque na verdade as empresas são microcosmos da sociedade. (Lab 2)

Em relação ao pilar econômico, apenas o LAB2 afirmou que:

Nossa empresa não é uma ONG, é uma empresa de Sociedade Anônima. Tem ações na bolsa de valores de Joanesburgo, enfim, então a gente precisa realmente lucrar, só que não a qualquer preço. A gente entende que a gente pode ter lucro, mas que pode ser socialmente responsável dentro das tarefas que a gente tem.

Apesar dos entrevistados terem abordado os pilares financeiros e sociais, foi possível perceber que o pilar ambiental foi mencionado com mais frequência na pesquisa, reforçando a ideia que a sustentabilidade tem grande afinidade com problemas ambientais seja de poluição, geração de resíduos e recursos naturais (LAB1, LAB2, LAB3):

Eu acho que a sustentabilidade passa por uma série de aspectos. Você pode ir para o aspecto que as pessoas estão mais acostumadas a falar, de um ambiente mais saudável, que você possa ter o oceano mais limpo ou um ar menos poluído, enfim. Eu acho que, isso seria a parte mais visível da ponta do iceberg, né? (LAB 2)

Quando você fala em sustentabilidade para mim vem milhões de coisas. Na verdade, eu penso em reutilização. Eu penso em você ser autossustentável. Eu penso em uma cadeia completa. Eu penso no tratamento da água que ele vai devolver para o meio ambiente. Eu penso nas embalagens. Eu tô com a cabeça voltada muito para o meu ambiente. (Lab 1)

Produção consciente. Quando a gente fala de sustentabilidade, a gente fala de que esteja preocupado com o meio ambiente, recursos naturais, que a gente tenha uma fábrica que não polua, que a gente consiga trazer os recursos de volta. Então assim, isso que é esse conceito, o que vem a minha cabeça. (LAB3)

Para atingir o principal objetivo do presente estudo, a pesquisa buscou entender se os gestores dos laboratórios farmacêuticos enxergavam a permuta como uma ferramenta a fim de contribuir para uma gestão mais sustentável destes laboratórios:

Sim sim. Com certeza. Por essa visão holística que eu te passei, do que a gente entende de sustentabilidade, eu acho que foi muito bacana. Eu acho que tem essa questão do meio ambiente que você tem que evitar que jogue fumaça, enfim, pro meio ambiente. Tem essa questão que eu acho que a gente dá a destinação correta para o medicamento para as pessoas. Então a gente está

ajudando e está melhorando a qualidade de vida dessas pessoas, também. Enfim, eu acho que é sempre muito bom você ter a percepção e ver que está ajudando alguém de alguma forma. (LAB2)

Eu acho que você deixa de destruir medicamento e você coloca nas mãos de alguém não tem muitas vezes condições de comprar. Então, eu acredito que sim, que contribui com a sustentabilidade. Tanto, não sei se eu tô sendo um pouco romântica demais, mas eu acho que oferecer para alguém e deixar essa pessoa mais saudável, você vai atingir até a economia no país. (LAB1)

Com certeza. Eu acho que o que a gente sempre puder aproveitar pra poder utilizar de uma outra forma, mesmo que não seja para comercializar é sempre válido, né? O desperdício de recurso que possa usar na saúde, é, sempre que a gente puder transformar isso em recurso para outras pessoas a gente vai fazer. (LAB3)

Indo além, o LAB2 relacionou o projeto em permuta com um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, “uma das ODS fala justamente disso, né fazer chegar medicamento nas mãos da maior quantidade possível de pessoas eu acho que isso aí tá muito em linha”.

Sob a ótica do Prorede, o sistema de permuta é uma ferramenta capaz de ajudar os laboratórios farmacêuticos serem mais sustentáveis:

Eu tenho certeza porque o que a gente fez evitou incineração. Então, o total, eu não sei exatos números, quantas toneladas de medicamentos que não foram incinerados. Então de um lado tem a sustentabilidade ambiental, que a gente com certeza foi útil. Do outro a sustentabilidade social, porque se os medicamentos estão servindo para a população que não teria acesso, a gente sabe da dificuldade da saúde pública no Brasil, e do privado então, as pessoas não tem a menor condição, então a gente com certeza a gente ajudou pessoas em seus tratamentos e quem sabe tem salvado vidas. Isso a gente não tem como afirmar, mas que a gente contribuiu não tem dúvida disso. E a terceira relação, sustentabilidade econômica, porque os laboratórios estão transformando pura e exclusivamente, estão transformando um estoque indesejado em publicidade, e essa publicidade geralmente vai gerar renda, vai gerar novas vendas e lucro. Então, em última instância existe um componente econômico de sustentabilidade. (PROREDE)

Sendo assim, de acordo com o conceito de sustentabilidade abordado no presente trabalho, entende-se que o sistema de permuta é um grande aliado para os laboratórios farmacêuticos alcançarem uma gestão sustentável contribuindo para a RSC das organizações e alinhando, de forma simultânea, os pilares sociais, ambientais e financeiros.

CAPÍTULO 5- CONCLUSÃO

Como resposta a questão-problema, tem-se que um sistema de permuta contribui para o desenvolvimento sustentável e para a RSC da indústria farmacêutica da seguinte forma: tratando-se de processo inovador de descarte dos medicamentos, dá-se início ao processo virtuoso de mudança, uma vez que medicamentos deixam de se incinerados e são doados a quem precisa e, em contrapartida, publicidade é recebida para divulgação de novos produtos. Sendo assim, o modelo apresentado pelo sistema de permuta Prorede se mostrou uma alternativa viável e sustentável.

O atingimento do objetivo final se deu quando, considerando o modelo de Triple Bottom Line, foi possível identificar que o projeto em permuta atende, simultaneamente, aos pilares ambientais, sociais e econômicos. O fato de não incinerar medicamentos válidos contribui para o pilar ambiental ao passo que, fazer esses medicamentos chegarem na população necessitada, impacta positivamente a sociedade. O retorno financeiro se dá ao fato do laboratório utilizar produtos que seriam descartados, como moeda de troca para viabilizar campanha de Marketing e assim, incentivar a venda de novos produtos, contribuindo com o resultado financeiro do laboratório.

Em relação às barreiras para a realização do projeto, um ponto relevante que emergiu das entrevistas foi a importância da cultura e estrutura organizacional no processo de permuta. Como foi possível perceber nas entrevistas com o LAB 3 e o PAT2, a postura da empresa e de seus colaboradores são pontos chaves para o projeto com um todo. Quando questionados sobre as barreiras em realizar o projeto, o LAB 3 afirmou não ter tido nenhum obstáculo reforçando que o laboratório “é muito aberto para ações diferenciadas. A gente tem os departamentos, os departamentos conversam entre si, então a iniciativa foi bem aceita por todos, mesmo não sendo um processo simples e cada um tendo que mudar seu dia-a-dia”. Por outro lado, o PAT 2 afirmou que a principal barreira para a realização do projeto foi justamente os funcionários, “você tinha que mostrar a contrapartida comercial da coisa porque a contrapartida só social, algumas pessoas não todas da equipe, não compravam essa ideia. Dessa forma, foi possível verificar a importância da estrutura e cultura organização no que tange a inovação e novos processos. Sendo assim, a autora do presente estudo, sugere incluir a cultura e estrutura organizacional como possíveis barreiras no processo de permuta.

No que tange à motivação dos laboratórios em participar de um projeto em permuta foi possível perceber que emergiu nas entrevistas, a motivação socioambiental. Segundo o LAB1 e LAB 2, as principais motivações para a realização do projeto foram justamente a motivação ambiental (deixar de incinerar medicamentos válidos), seguida da motivação social (fazendo chegar esses medicamentos a quem precisa). Cabe ressaltar que tais motivações não haviam sido encontradas na revisão de literatura referente a permuta sendo, portanto, uma contribuição do estudo para o avanço no conhecimento relacionado a permuta.

Em relação ao LAB3, foi possível perceber que o mesmo se adequa a estrutura conceitual desenvolvida por Kaikati e Kaikati (2013), onde os fatores motivacionais são contingentes voltados para o crescimento. Isso significa que, esse tipo de negócio é realizado inicialmente como uma reação às condições mercadológicas, atuando de forma proativa e orientado para o crescimento. Essa observação foi possível pelo fato do LAB 3 afirmar nas entrevistas que, a principal motivação para participar do projeto em permuta, foram as mídias de contrapartida reforçando a visão de Kaikati e Kaikati (2013) onde uma das ações desse tipo de estrutura seria a troca de inventários obsoletos por anúncios.

Com a descoberta que motivações socioambientais podem impulsionar ações em permuta, a autora do presente estudo sugere uma adaptação da estrutura conceitual proposta por Kaikati e Kaikati (2013), incluindo a motivação socioambiental como uma das condições primárias aos fatores estruturais. Segundo Kaikati e Kaikati (2013) os fatores estruturais envolvem o desenvolvimento de novos modelos de negócios e são mais prováveis de serem permanentes e duradouro. Os fatores estruturais concentram-se em perspectivas de longo prazo e apresentam oportunidades para estruturar modelos de negócios substancialmente novos, gerando vantagem competitiva.

Com a inclusão da motivação socioambiental como condição primária aos fatores estruturais seria possível elevar a permuta ao nível estratégico dos laboratórios criando modelos de negócios inovadores e colaborativos. Caso a alternativa apresentada pela permuta fosse adotada como procedimento padrão dos laboratórios, e esse novo processo fosse estabelecido como política de sustentabilidade nas empresas, seria possível contribuir de forma efetiva para a gestão sustentável. Cabe ressaltar que os projetos em permuta foram feitos de forma isolada e que, a prática de descarte de

medicamentos continua sendo, infelizmente, a incineração de medicamentos válidos e que poderiam ser revertidos para a sociedade.

Conclui-se que, embora feito em pequena escala considerando o tamanho do mercado farmacêutico, o sistema de permuta multilateral Prorede é uma ferramenta importante para que os laboratórios alcancem uma gestão sustentável e, adicionalmente, contribuam de forma efetiva para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

5.1 CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA

A pesquisa contribuiu teoricamente para corroborar conceitos de permuta, no que tange aos motivadores e barreiras, já identificadas na literatura internacional e que se mostraram, também, realidade no Brasil.

A descoberta da motivação socioambiental como um fator importante para a decisão de realizar o projeto em permuta, foi a principal contribuição teórica do presente estudo. Por meio dessa descoberta foi possível adaptar o modelo conceitual proposto por Kaikaiti e Kaikati (2013) e contribuir com o avanço do conhecimento relacionando um sistema de permuta multilateral como estratégia para a sustentabilidade.

Outra contribuição que emergiu das entrevistas realizadas foi o fato da cultura e estrutura organizacional interferir diretamente no projeto em permuta. A estrutura organizacional pode contribuir ou ser uma barreira para a implantação da inovação dos processos.

5.2 CONTRIBUIÇÃO PRÁTICA

Pelo fato do projeto em permuta ser um modelo de negócio testado e validado com medicamentos, é possível que o mesmo modelo seja replicado para outros setores. Sendo assim, o estudo contribui de forma prática, mapeando um modelo de negócios inovador que pode servir de exemplo para empresas de diversos segmentos.

Além disso, o estudo lança luz sobre as barreiras para a prática de permuta, principalmente em relação à burocracia e questões fiscais/ legais. Sendo assim, a pesquisa pode contribuir para a reflexão de uma política pública que incentive ações de

impacto social, como os exemplos citados ao longo do trabalho, para que a alternativa de permuta seja vista como incentivo e não como entrave burocrático nos projetos.

5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O presente estudo teve como unidade de análise 3 projetos socioambientais envolvendo laboratórios farmacêuticos, que doaram seus estoques excedentes para a população carente em troca de mídia para viabilizar novas campanhas publicitárias. A escolha dos projetos foi motivada pela facilidade de acesso aos gestores dos laboratórios e pelo bom relacionamento com a autora do presente estudo. Porém, cabe ressaltar que este modelo de negócio foi utilizado, também, por outros laboratórios. Recomenda-se, portanto, que futuras pesquisas incluam outros laboratórios a fim de enriquecer o estudo e de trazer novos olhares para a temática.

Outro ponto de vista interessante, seria concentrar as entrevistas com os funcionários dos laboratórios e empresas patrocinadoras para melhor compreender como foi o processo interno no projeto em permuta. Ainda com o olhar voltado para os funcionários, seria importante entender como a questão da cultura organizacional pode influenciar em ações de bonificação alinhadas à RSC e sustentabilidade.

Uma limitação desse estudo foi o fato das entrevistas com o *stakeholder* sociedade ter sido feita com as entidades beneficentes responsáveis pelo recebimento e distribuição dos medicamentos, e não com a população carentes beneficiada pela doação. Recomenda-se que estudos futuros sejam feitos diretamente com a população, se possível, no momento do recebimento da doação, ainda que isso altere a estratégia metodológica da pesquisa.

Futuras pesquisas poderiam também, aprofundar a relação de um sistema de permuta multilateral com a Política Nacional de Resíduos Sólidos fazendo a interface com os laboratórios farmacêuticos.

Por fim, sugere-se também que futuras pesquisas trabalhem com setores diferentes que não seja a indústria farmacêutica. Este modelo de negócio em permuta já foi replicado, por exemplo, no setor educacional e editorial, seguindo a mesma lógica de utilizar a capacidade ociosa como moeda de troca para viabilizar campanhas de

marketing. Certamente, a pesquisa em diferentes setores, trará valiosas contribuições para o estudo sobre permuta e sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

AGUINIS, H.; GLAVAS, A. What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. **Journal of Management**, v.38, n.4, p.932-968, 2012

AL SUWAIDI, A. Countertrade and the Arab World: a comparative view. **Arab Law Quartely**, v. 8, n. 4, p. 273- 287, 1993.

ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Resolução RDC 306**. Brasília; 2004

ASHLEY, P. **Ética e responsabilidade social corporativa nos negócios**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005

ASPEN PHARMA. **Sistema e Gestão SHE**. Disponível em: <<https://aspenpharma.com.br/site/conteudo/sistemadegestaoshe.php>>. Acesso em: 13 Set. 2019

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). NBR26000. Diretrizes sobre responsabilidade social. Rio de Janeiro: ABNT, 2010

BARBIERI, J. C. Organizações Inovadoras Sustentáveis. In: BARBIERI, J.C.; SIMANTOB, M.A. (Org.) **Organizações inovadoras sustentáveis**: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo: Atlas, 2007.

BARBIERI, J.C.; CAJAZEIRAS, J.E.R. Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável. São Paulo: Saraiva, 2017

BARNETT, M. L. Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 3, p. 794-816, 2007.

BIRCH, D.; LIESCH, P. Moneyless business exchange: practitioner's attitudes to business to business barter in Australia. **Industrial Marketing Management**, v.27, p. 329- 340, 1998.

BRASIL. Lei nº 12,305, de 02 de Agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12305.htm>. Acesso em: 20 Set, 2019

BRITO, E.P.Z.; LOMBARDI, M.S. **Desenvolvimento sustentável como fator de competitividade**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 33. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

BRUSEKE, F.J. O problema do desenvolvimento sustentável. In CAVALCANTI, C. (Org.), **Desenvolvimento e natureza**: estudo para uma sociedade sustentável. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, 1998

CAMINO, D.; CARDONE, C. Countertrade and the choice of strategic trading form. **Scandinavian Journal of Management**, v. 14, n.1/2, p. 103- 119, 1998.

CAMPOS, G.M.; SANTOS, A.; MARTINS, G. A relação entre fatores do estado contínuo e fatores da sustentabilidade nas dimensões econômicas, social e ambiental. **Enfoque Reflexão Contábil**, v.32, n.9, p.73-90, 2013

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, jul- ago.1991

CLARKSON, M.B.E. A stakeholder framework for analyzing and evaluation corporate social performance. *Academy of management review*, v.20, n.1, 1995

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1991

COMMANDER, S.; DOLINSKAYA, I.; MUMSSEN, C. Determinants of barter in Russia: an empirical analysis. *Journal of Development Economics*, v. 67, pa. 275-307, 2002.

CONAMA. Conselho Nacional do Meio Ambiente. **RESOLUÇÃO 358**. Brasília, 2005

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002

CRESTI, B. US Domestic barter: an empirical investigation. **Applied Economics**, v.37, p. 1953- 1966, 2005.

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa**. Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. São Paulo: Bookman, 2010.

DIAS JUNIOR, F.H.G.; ZELLMEISTER, L.M.; BRINHOLI, C.F. **A Sustentabilidade no Ensino de Administração**: Proposta de um Currículo Básico para o Curso de Graduação. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração em Administração (ENANPAD), 38. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014

DYLLIK, T.; ROST, Z. Towards true product sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v.162, p.346-360, 2017

DONALDSON, T.; PRESTON, L.E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v.20, n.1, 65-91, 1995

DOMENICO, D.; TORMEM, L.; MAZZIONI, S. Nível de Disclosure nos Relatórios de Sustentabilidade em Conformidade com o Global Reporting Initiative (GRI). **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 16, n. 49, p. 84-100, 2017.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2012

FEITOSA, M.J.; SOUZA, N.M.O.; GÓMEZ, C.R.P. Princípios da Responsabilidade Social Empresarial nas Relações “Empresa-Stakeholders” como Fonte de Vantagem Competitiva. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v.4, 42-62, 2014.

FIGHERA, D.; KNEIPP, J. M.; TREPTOW, I. C.; MÜLLER, L. O.; GOMES, C. M. Práticas de Inovação para a Sustentabilidade em Empresas de Santa Maria- RS. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 5, n. 3, p. 72-94, 2018.

- FREEMAN, R.E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984
- FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. PARMAR, B. L., COLLE, S. **Stakeholder Theory: The state of the art**. Cambridge: UK, 2010
- FREGUETE, L.M.; NOSSA, V.; FUNCHAL, B. Responsabilidade Social Corporativa e desempenho financeiro das empresas brasileiras na crise de 2008. **Revista de Administração Contemporânea**, v.19, n.2, p.232-248, 2015
- FRIEDMAN, M. The social Responsibility of business is to increase its profit. NY Times Magazine, 1970
- FROEHLICH, C.; BITENCOURT, C. C. Sustentabilidade Empresarial: Um Estudo de Caso na Empresa Artecola. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 5, n. 3, p. 55-71, 2016.
- FROOMAN, J. Stakeholders influence strategies. Academy of Management Review. V.24, n.2, 1999
- GEORGE, G.; HOWARD-GRENVILLE, J.; JOSHI, A.; TIHANYI, L. Understanding and tackling societal Grand Challenges through management research. **Academy of Management Journal**. V. 59, n.6, pag. 1880-1895, 2016.
- GIOVANNINI, F.; KRUGLIANSKAS, I. Fatores críticos de sucesso para a criação de um processo inovador sustentável de reciclagem: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v.12, n.4, pag.931-951, 2008.
- GLOBAL REPORTING INICIATIVE (GRI). Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 21 Set.2019
- GRÖNROOS, C. **Gerenciamento de serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995
- GRUPO DAUDT. **Quem Somos**. Disponível em: <<https://grupodaudt.com.br/quem-somos-2/>>. Acesso em: 13 Set.2019
- HALL, J.; VRENDENBURG, H. The challenges of innovating for sustainable development. Sloan Management Review, v.45, n.1, p. 61-68, 2003.
- HERBARIUM. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.herbarium.com.br/quem-somos/responsabilidade/>>. Acesso em: 14 Set. 2019
- HANIEH, A.A.; ABDELALL, S.; HASAN, A. Decision Support System for Industrial Social Performance. **Procedia CIRP**, v.40, 329-334, 2016
- HENNART, J. The transaction-cost rationale for countertrade. **Journal of Law, Economics & Organization**, v. 5, n.1, p. 127-153, 1989.
- HENNART. J.; ANDERSON. E. Countertrade and the minimization of transactions costs: an empirical examination. Journal of Law, Economics & organization, v. 9, n. 2, p. 290-313, 1993.

HUR, W. M.; KIM, H.; WOO, J. How CSR leads to corporate brand equity: Mediating mechanisms of corporate brand credibility and reputation. **Journal of Business Ethics**, v. 125, n. 1, p. 75-86, 2014.

IRTA- INTERNATIONAL RECIPROCAL TRADE ASSOCIATION. Disponível em www.irta.com Acesso em 05 de Novembro de 2018.

KAIKATI, A.; KAIKATi, J. Doing business without exchanging money: the scale and creativity of modern barter. **California Management Review**, v. 55, n. 2, pag. 46- 71, 2013.

KAMIYA, A. S. M.; HERNANDEZ, J. M. C.; XAVIER, A. K.; RAMOS, D. B. A Importância do Apego à Marca para o Engajamento em Causas de Responsabilidade Social Corporativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 6, p. 564-575, 2018

KNEIPP, J. M. Características determinantes no nível de divulgação de informação em relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras. **RACE - Unoesc**, v. 12, n. 2, p. 295-338, 2013.

LIESCH. P. **Gouvernement mandated countertrade: Deals of Arms twisting.** Avebury, Aldershot, 1991.

LIMA, L.M.Q. **Tratamento de lixo.** 2ª ed. São Paulo: Hemus; 1991

LYRA, F.R.; SOUZA, M.J.B. **Estratégias para um Turismo Socialmente Responsável – o caso do Parque Beto Carrero World, Penha - SC.** In: X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo (ANPTUR), 10. **Anais...** Caxias do Sul: ANPTUR, 2013.

MASCARENHAS, M.P.; SILVA, W.A.C. Triple Bottom Line da sustentabilidade: uma análise em empresas nacionais produtoras de óleos e gorduras. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v.3, n.1, p.62-79, 2013.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. **The Academy of Management Review**, v.26, n.1, p.117-127, 2001.

MEYER, B. Multilater electronic barter is an indispensable tool in today's world, *Barter News*, v.47, p. 11, 1999.

MICHEL, M.H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2015

MITCHELL, R.K.; AGLE. B.R.; WOOD, D.J. Toward a theory of stakeholders identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **The Academy of Management Review**, v.22, 1997

MOHR, L.; WEBB. D.; HARRIS, K. Do consumers expect companies to be socially responsible? The impacto of corporate social responsibility on buying behavior. **The Journal of consumer affairs**, v.35, n.1, p.45-72, 2011

NASCIMENTO, C.; JIMENEZ, G.; CAMPOMAR, M. A rede social como fonte de informação para o processo de decisão de compra. **Future Studies Research Journal**, v.6, n. 2, p.30-47, 2014

NASSIMBENI, G.; SARTOR, M. **Countertrade: literature review and directions for research**. In: POMS 20th Annual Conference, Orlando, 2009.

NEALE, C.; SHIPLEY, D.; SERCU, P. Motives for and the management of countertrade in domestic markets. **Journal of Marketing Management**, v.8, p. 335-349, 1992.

NORMAN, W. MACDONALD, C. Getting to the bottom of “triple bottom line”. **Business Ethics Quartely**, v.14. n.2, p. 243- 262, 2004.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Report of the World Commission on Environment and Development**. Disponível em: <<http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>>. Acesso em: 11 marco. 2019.

ORSIOLLI, T.A.E.; NOBRE, F.S.; Empreendedorismo sustentável e Stakeholders fornecedores: Criação de valores para o desenvolvimento sustentável. *Revista de Administração Contemporânea*, v.20, n.4, p.502-523, 2016.

PEREIRA, A.C.; SILVA, G.Z.; CARBONARI, M.E.E. **Sustentabilidade, responsabilidade social e meio ambiente**. São Paulo: Saraiva, 2011.

PEREIRA, G.; CARVALHO, F.N; PARENTE, E.G. Desempenho econômico e evidenciação ambiental: análise das empresas que receberam o Prêmio Rumo à Credibilidade 2010. **Revista Catarinense de Ciência Contábil**, v.10, n.30, p. 9-26, 2011

PINSKY, V.C.; DIAS, J.L.; KRUGLIANSKAS, I. Gestão estratégica da sustentabilidade e inovação. *Revista de Administração da UFSM*, v. 6, n.3, pa.465-480, 2013.

PINTO, A. L.; RIBEIRO, M. S. Balanço social: avaliação de informações fornecidas por empresas industriais situadas no estado de Santa Catarina. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 15, n. 36, p. 21-34, 2004.

PROREDE. **Apresentação Institucional Prorede**. 2019. 30 slides. Disponível em: <https://www.dropbox.com/s/8ll9q2q8ohcly26/apresenta%C3%A7%C3%A3o%20institucional_prorede.pdf?dl=0>. Acesso em 16 de março de 2019.

RAVAS, O. **The utility of the barter agrément in international commercial trade**. *Annals of the University of Petrosani*, v.11, n.1, p. 223-234, 2011.

RÉUS, I.; ANDION, C. Gestão Municipal e Desenvolvimento Sustentável: Panorama dos Indicadores de Sustentabilidade nos Municípios Catarinenses. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 45, p. 97-117, 2018.

REZENDE, I.A.C.; NUNES, J.G.; PORTELA, S.S. Um estudo sobre o desempenho financeiro do Índice Bovespa de Sustentabilidade Empresarial. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v.2, 71-93, 2008.

RUBIN. H.J; RUBIN, I.S. **Qualitative interviewing: the art of hearing data**. Ed.2. London: Sage Publications Ltd, 2005.

- SALM, J. F. Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades. In: Revista Universidade e Desenvolvimento, Florianópolis: Udesc, p. 18-42, out. 1993
- SCHULER, M.; TONI, D.D. Gestão da imagem de organizações, marcas e produtos através do MCI: Método para Configuração de Imagem. São Paulo: Atlas, 2015
- SLAPER, T.F.; HALL. T.J. The triple Bottom Line: what is it and how does it Works. **Indiana Business Review**, 2011.
- SILVA, C.L.D. Desenvolvimento sustentável: um conceito multidisciplinar. In SILVA, CL.; MENDES, T.G. **Reflexões sobre o desenvolvimento sustentável**. Petrópolis: Vozes, 2005.
- SINDUSFARMA. **Perfil da indústria farmacêutica e aspectos relevantes do setor**. Disponível em :<https://sindusfarma.org.br/uploads/Publicacoes/Perfil_IF2019_PORT.pdf>. Acesso em 28 de Set de 2019.
- SCHOMMER, P. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. In: Enanpad, 21, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000
- SCHWARTZ, M.; CARROLL, A. Corporate Social Responsibility: A Three- Domain Approach. **Business Ethics Quarterly**, v.13, n.4, p.503-530, 2003.
- SCHWARTZ, M.; CARROLL, A. Integrating and Unifying competing and complementary frameworks: the search for a common core in business and society field. **Business & Society**, v.20, n. 10, p. 1-39, 2008
- SILVEIRA, A.M.; YOSHINAGA, C.E.; BORBA, P. R.F. Crítica à teoria dos stakeholders como função-objetivo corporativa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, vol.12, 33-42, 2005
- TENÓRIO, F. G. **Responsabilidade Social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.
- TERRA, D. M.; BIANCHI, E. M. P. G. 'Compliance' nas Micro e Pequenas Empresas: Percepções de Seus Administradores. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 3, p. 1-32, 2018
- TREVISAN, F. A. Balanço social como instrumento de marketing. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 1-12, 2002.
- VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- WHEELER, D.; SILLANPAA, M. **The stakeholders Corporation: a blue-print of maximizing stakeholder value**. London: Pitman Publishing, 1997
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

APÊNDICE:

Roteiro Entrevista Semiestruturada

Laboratórios:

Introdução ao tema

Quando e como foi a sua decisão de utilizar a permuta?

Qual a visão que você tinha antes do que seria uma permuta? (antes de usar)

Tema Motivação

Como é a questão do estoque excedente na empresa? Qual a prática normal de descarte na indústria?

Quem percebeu a oportunidade de participar do projeto?

Em qual departamento iniciou o processo?

A ordem de fazer parte do projeto partiu da alta direção da empresa?

Qual foi a principal motivação para participar do projeto?

Em ordem de prioridade como você classificaria os seguintes itens em termos de motivação para fazer o projeto de doação:

- mídias de contrapartida
- atender a comunidade com medicamentos que seriam incinerados
- deixar de incinerar remédio

Tema: Sustentabilidade

Quando falo em sustentabilidade, o que vem a sua mente?

A empresa tem política de sustentabilidade?

Como vêem a questão da incineração?

A ação foi divulgada internamente?

Foi feito algum balanço social?

Na sua visão, esse projeto contribui para a sustentabilidade da empresa? Como?

Tema: Barreira

Como foi o projeto internamente?

Você sentiu algum obstáculo? Se sim, quais foram e como foram contornados?

Algum departamento em específico dificultou o projeto?

Como o projeto foi lançado no financeiro?

Instituição Beneficente receptora:

Vocês costumam receber doações nesse volume?

Qual foi o impacto dessa doação da comunidade? Quantas pessoas foram beneficiadas com a ação?

Como foi feita a distribuição dos medicamentos?

Vocês divulgam de alguma forma essa doação?

Quais foram as barreiras para receberem as doações?

Existe alguma questão burocrática, por exemplo Anvisa?

Quando falo em sustentabilidade, o que vem a sua mente?

Como você enxerga a ação de doação?

Você vê alguma relação entre o projeto de doação e sustentabilidade?

Você acha que o laboratório é sustentável?

Sua visão em relação ao laboratório mudou depois dessa doação?

Patrocinador:

Como surgiu a possibilidade da ação?

A decisão partiu da alta direção?

Geralmente a equipe de venda trabalha de forma comissionada... como foi esse processo interno uma vez que o projeto não tinha remuneração e demandava trabalho da equipe?

Teve alguma barreira operacional?

Os funcionários souberam do projeto e entenderam que a disponibilidade da mídia estava sendo direcionada para o social?

A ação foi divulgada para os stakeholders?

Você acredita que essa ação contribuiu para a imagem da empresa?

Você acredita que essa ação contribuiu para a responsabilidade social corporativa da empresa?

Prorede:

Em linhas gerais, gostaria que me contasse sobre o projeto de doação de medicamentos. Como surgiu a ideia?

Como é o processo operacional?

Quais os desafios no projeto? Em qual ponta você vê mais barreira?

Na sua opinião, como o Prorede pode ajudar a indústria farmacêutica a alcançar a sustentabilidade?