

SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE NA ÁREA DE GESTÃO

*SUSTAINABILITY AND INNOVATION AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS IN THE AREA
OF MANAGEMENT*

Adriana Franzoi WAGNER¹
Ana Paula Rocha de MORAES²
Gabriele Rodrigues da SILVA²
Giovanna dos Santos Pellegrini DAMASCENO²
Juliana Schuindt KAMINSKI²

RESUMO

Objetivo: O presente artigo retrata sobre a temática socioambiental corporativa, relata primeiramente, sobre o surgimento histórico da preocupação com a parte social dos trabalhadores, como os fatores internos e externos às organizações, exemplificado pelos problemas acarretados pela automação. Aborda medidas para a aplicação nas empresas de um modelo de gestão responsável para um melhor relacionamento entre a empresa e seus funcionários. **Materiais e Métodos:** Conceitos básicos e estratégias são informados para obtenção de uma diferenciação e futura vantagem no meio empresarial. **Discussão e Conclusão:** Ser sustentável é um valor que agrega vantagem competitiva para as organizações em relação a concorrência e aos clientes. Ao se tornarem competitivas, as empresas se preocupam com o valor econômico percebido pelo cliente e a sociedade, pois isso afeta diretamente como a organização será notada no mercado. Disserta sobre sustentabilidade empresarial definindo a por ações que vão além de somente um valor econômico, apresentando suas mudanças do próprio conceito e as suas dimensões em relação as características de uma empresa sustentável exemplificando por meio do *Triple Bottom Line*.

PALAVRAS-CHAVE: Sustentabilidade; inovação sustentável; socioambiental

ABSTRACT

Objectives: This paper presents a review of the social and environmental issues of the company, firstly reporting on the historical emergence of the concern with the social part of workers, such as internal and external factors to organizations, exemplified by the problems of automation. It addresses measures for the application in companies of a responsible management model for a better relationship between the company and its employees. **Materials and methods:** Basic concepts and strategies are informed to obtain a differentiation and future advantage in the business environment. **Discussion and Conclusion:** Sustainable is a value that adds competitive advantage to organizations in relation to competitors and customers. By becoming competitive, companies are concerned about the economic value perceived by the customer and society, as this directly affects how the organization will be noticed in the market. It discusses business sustainability by defining actions that go beyond just an economic value, presenting its own concept changes and its dimensions in relation to the characteristics of a sustainable company exemplified through the Triple Bottom Line.

KEY WORDS: Sustainability; sustainable innovation; socio-environmental

¹ Mestre em Saúde e Meio Ambiente – UNIVILE.

² Graduandas em Administração pela Faculdade Dom Bosco (Grupo SEB) – Curitiba/PR
E-mail para correspondência: adrianafranzoi@yahoo.com.br

1. INTRODUÇÃO

A educação socioambiental conceitua-se por práticas e condutas individuais ou de um conjunto de pessoas que colaborem para uma menor degradação ao meio ambiente. A problemática desse tema começa a partir da Revolução Industrial, na qual, com o grande avanço da automação, houve a desvalorização da mão de obra, em que as pessoas foram substituídas por máquinas, entretanto, isto gerou a grande preocupação com o bem estar da população e no ambiente que se vive.

O foco da análise da competitividade desloca-se das organizações para seu ambiente, sobretudo os chamados anéis de competitividade, a saber: estratégia, estrutura e rivalidade das empresas; condições de demanda; condições de fatores; indústrias correlatas e de apoio¹.

As concepções de competitividade partem da idéia de homogeneidade dos recursos detidos, a longo prazo, pelas firmas. Os diferenciais competitivos alcançados seriam diluídos entre outras organizações, a longo prazo, por meio de diferentes processos como aprendizagem concorrencial, transferência de corpos técnico-gerenciais, sistematização e difusão de saberes na mídia, na academia e por meio do contato intergerencial².

Atualmente, a inserção de valores socioambientais dá-se pela necessidade das empresas de se adequarem às imposições do mercado. Ao se tornar sustentável, uma empresa se equipara competitivamente em relação aos seus concorrentes, de modo que será um diferencial no ponto de vista empresarial. A organização terá uma vantagem a partir do momento em que há mudança de percepção sobre o valor econômico percebido pelo cliente.

A responsabilidade social das empresas abrange não somente o interno, mas, também, o externo e a comunidade onde está inserida. É uma preocupação em relação às gerações futuras e nos valores a elas ensinados. A responsabilidade social nas empresas necessita de importantes mudanças vindas dos seus principais acionistas em relação a hábitos sustentáveis dentro da organização, não somente a empresa como, também, as partes responsáveis pelo governo e pela população. Este fator demonstra a importância da preocupação com os hábitos sustentáveis na atualidade, para que as gerações futuras tenham no mínimo uma qualidade de vida igual ou superior a que a geração atual possui e, assim sucessivamente.

A visão de que a maior parte da população tem sobre a sustentabilidade é superficial, acreditam que se trata, somente, de reciclagem e ecologia, porém, esta questão está muito além disso. Alguns especialistas acreditam que o desenvolvimento sustentável vai à contramão do

Wagner AF, et al. Sustentabilidade e inovação como fator de competitividade na área de gestão. RGS.2018;19(1):1-18.

desenvolvimento econômico, o que seria o único fator a erradicar a pobreza. Especialistas que apoiam o desenvolvimento sustentável creem que a empresa consegue desenvolver-se economicamente sem esquecer a parte ambiental e promover a inclusão social, além de proteger as minorias e grupos vulneráveis.

Existem empresas que possuem centros de desenvolvimento sustentável, onde fazem pesquisas para que suas produções agridam ao mínimo o meio ambiente e utilizem a menor quantidade de matéria prima possível para evitar o desgaste e uso excessivo do meio ambiente.

2. MATERIAIS E MÉTODOS

Esse artigo fundamenta-se por meio de pesquisas bibliográficas, sendo: sites confiáveis, artigos acadêmicos, gráficos, livros da biblioteca virtual da Faculdade Dom Bosco.

Entende-se que pesquisa bibliográfica, conforme GIL (1991), “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Os livros constituem as fontes bibliográficas por excelência”.

Portanto, foram utilizados materiais já elaborados, sites e artigos, que fornecem informações de qualidade, para assim construir tal artigo.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Responsabilidade social e desenvolvimento sustentável nas empresas

A mudança social no meio empresarial teve início a partir da Revolução Industrial e pós-guerra. Foi implementado um modelo marcado pela automação e uso de tecnologias, no qual o objetivo era a redução de custos e potencializar a produção. A total falta de controle e planejamento desse processo resultou na substituição da mão de obra humana, o que causou grandes efeitos sociais tanto financeiros quanto psicológicos³.

Conforme o Sistema da Indústria³:

o Estado então passou a assumir novas responsabilidades, visando aumentar o consumo e garantir a empregabilidade dos trabalhadores, entretanto, com o aumento desordenado da população, esses problemas ficaram ainda mais alarmantes, resultando no descontrole por parte do poder público no que se referia aos direitos dos trabalhadores e a qualidade de vida da população.

Este novo contexto iniciou o movimento da Responsabilidade Social, com posicionamento da sociedade em relação aos problemas causados pela automação. Esse movimento tem o objetivo

Wagner AF, et al. Sustentabilidade e inovação como fator de competitividade na área de gestão. RGS.2018;19(1):1-18.

de trazer a transparência e a ética as relações sociais dentro das organizações empresariais, nas tomadas de decisão que pode proporcionar algum impacto na sociedade.

“A responsabilidade social diz respeito ao agir das pessoas, à forma de gestão de suas ações, individualmente ou representando suas organizações, em seus diversos campos de atuação, de modo que possa ser promovido o bem comum, na perspectiva do desenvolvimento sustentável³”.

O crescimento da preocupação com a responsabilidade social dentro das organizações é dado por mudanças no comportamento dos principais interessados nas empresas, os *stakeholders* e, até mesmo pelo governo. Por esse motivo há a inserção de hábitos sustentáveis dentro da gestão, atuando com medidas como um melhor relacionamento com os funcionários, a redução da degradação ambiental, agindo com projetos para inclusão social⁴.

“Para orientar as empresas nesta gestão responsável, têm-se à disposição vários modelos e instrumentos, desde macrossinalizadores como a Agenda 21 (Eco-92), até sistemas de gestão, compostos por normas padronizadas, tais como a SA 8000, AA 1000, OHSAS 18000, entre outras⁴”.

O tema está em desenvolvimento a nível internacional, a Organização das Nações Unidas (ONU) tem desenvolvido seminários para discutir as causas e evidenciar atitudes que tragam melhoria para a qualidade de vida. Várias organizações foram criadas ao longo dos anos para debater temas de extrema importância para a sustentabilidade como é exemplificado⁴:

compromisso Empresarial para a Reciclagem (Cempre), o Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) e a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS). Para o desenvolvimento comunitário e social podem ser citadas o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), a Fundação Abrinq, entre outras.

Essas instituições colaboram para fomentar e adquirir os direitos sociais e, garantir que a sustentabilidade ambiental seja realizada efetivamente. Como referência a temas de responsabilidade social e corporativa está o Instituto Ethos que tem por objetivo orientar e gerir negócios de uma forma ética e sustentável contribuindo assim para construção de uma sociedade responsável. As orientações que são dadas as empresas são:

compreender e incorporar de forma progressiva o conceito do comportamento empresarial socialmente responsável; implementar políticas e práticas que atendam a elevados critérios éticos, contribuindo para o alcance do sucesso econômico sustentável em longo prazo; assumir suas responsabilidades com todos aqueles que são atingidos pela sua atividade; assumir suas responsabilidades com todos aqueles que são atingidos por

suas atividades; demonstrar a seus acionistas a relevância de um comportamento socialmente responsável para o retorno em longo prazo sobre seus investimentos; identificar formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com as comunidades na construção do bem estar comum; prosperar, contribuindo para um desenvolvimento social, econômica e ambientalmente sustentável⁵.

Vantagem competitiva

“A missão de uma empresa é seu propósito de longo prazo. Missões definem tanto o que a empresa aspira ser em longo prazo como o que ela quer evitar ser nesse ínterim⁶”.

Portanto, antes de definir o que é a vantagem competitiva, alguns conceitos básicos devem ser considerados. A missão de uma empresa é muito importante para determinar o que a organização deseja ser em longo prazo e, até mesmo, que rumos ela desejará evitar. Com a missão estabelecida, alguns objetivos devem ser definidos para se alcançar a mesma e conseqüentemente ter uma vantagem competitiva.

“Entretanto, a maioria dos pesquisadores da administração defende que, quando estamos falando sobre a vantagem competitiva de uma empresa, a primeira coisa na qual devemos pensar é sobre qual foi a estratégia escolhida pela empresa para alcançar a posição que deseja no mercado⁷”.

Portanto, é necessário compreender a estratégia usada pela empresa para entendermos como essa vantagem competitiva será alcançada no mercado.

a perspectiva da Dependência de Recursos reconhece os efeitos do ambiente sobre os resultados das estratégias, mas também se concentra no papel da gerência em captar recursos para obter performance satisfatória. A capacidade organizacional para obter recursos vitais e a negociação e o relacionamento interorganizacional também constituem duas atividades fundamentais nesta perspectiva que admite que certas mudanças no meio ambiente ocorrem, em parte, pela determinação dos administradores organizacionais, porque estes se preocupam em compatibilizar as características do ambiente aos interesses específicos das suas organizações⁸.

Ao considerar as competências de uma organização, alguns recursos são importantes no que se refere a constituir uma vantagem competitiva. Existem algumas características essenciais para se ter uma vantagem competitiva: gerar valor para os clientes, possuir algum recurso que seja único ou especial daquela empresa, possuir algo que seja difícil para a concorrência imitar ou copiar e possuir um clima organizacional saudável para a boa produtividade dos colaboradores.

“Em geral, uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes⁶”.

A vantagem competitiva é definida como um fator muito importante no que se refere à concorrência. O valor econômico está interligado com a vantagem competitiva, pois, quanto mais se tem, melhor será sua diferença em relação aos concorrentes, gerando mais valor e benefícios percebidos pelo cliente.

“Logo, quanto maior o valor agregado pela empresa quando comparado aos seus custos, maior será o lucro e, conseqüentemente, o desempenho dessa organização⁷”.

Assim, quanto maior o valor agregado, melhor será o benefício comparado aos custos que essa organização possui, sendo assim, maior será o lucro.

“Quanto maior o valor percebido e menor o custo percebido, maior será o valor econômico percebido pelo cliente⁹”.

Por isso o valor econômico será maior quando os benefícios percebidos pelo cliente forem maiores que os custos percebidos.

“Uma empresa tem vantagem competitiva quando cria mais valor econômico do que as concorrentes. Valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos pelo consumidor associados a compra de produtos ou serviços de uma empresa e o custo de produção e venda desses produtos ou serviços⁶”.

Logo, o valor econômico é o resultado da diferença entre as vantagens notadas pelo cliente agregado à aquisição de produtos ou serviços de uma organização e o gasto obtido com a produção e venda desses produtos ou serviços.

Sustentabilidade empresarial

“A Sustentabilidade é um conceito amplo que se refere ao conjunto de ações promovidas por empresas relativamente à Sociedade e que ultrapassam a esfera direta e imediata da sua atividade econômica¹⁰”.

a expressão Desenvolvimento Sustentável (...) surge do debate ecológico das décadas de 1960 e 1970 e vem sendo utilizada na área social para referir os problemas de esforços desenvolvimentistas humanos de longo prazo. A ideia que a pauta é que o uso hoje de recursos não deveria reduzir os ganhos reais no futuro. Assim, o desenvolvimento é sustentável se ele pode trazer às gerações futuras um nível de desenvolvimento *per capita* igual ou superior àquele atingido pela geração presente¹⁰.

inicialmente, o conceito de Sustentabilidade estava associado à questão da preservação ambiental. Uma empresa era ambientalmente sustentável se praticasse ações de desenvolvimento e preservação do ambiente. Neste caso,

sustentabilidade era basicamente sinônimo de meio ambiente¹¹.

Na contemporaneidade esse conceito mudou, foi a emergência da equidade social como questão central. Ela entrou na ordem do dia, influenciada pela noção de que o Desenvolvimento Sustentável exigia a harmonização de três elementos: proteção ambiental, crescimento econômico e equidade social. Uma característica é a visão em longo prazo, pois, a sustentabilidade adere este entendimento. As ações que compõem este tipo de gestão precisam de algum tempo até que sua execução seja completa e os resultados possam ser identificados.

“Atualmente é possível identificar diversas abordagens para o conceito de Sustentabilidade desenvolvidas a partir dos anos 1990, como por exemplo, *The Natural Step* (2000), *Capitalismo Natural* (Hawken *et al.*, 1999), *Teoria dos Capitais* (Porritt, 2001; Dyllick e Hockerts, 2002) e *Triple Bottom Line* (Jhon Elkington, 1998)¹²”.

De acordo com este novo modelo, uma empresa sustentável é aquela que atua nas três dimensões: proteção ambiental, apoio e fomento ao desenvolvimento econômico, querem seja local, regional ou global, e, estímulo e garantia da equidade social. Sendo assim, as empresas devem adotar e aprimorar seus mecanismos de gestão.

organizações na Europa e nos Estados Unidos já têm percebido e seguido essa direção, buscando apresentar seus resultados em triplo critério, isto é, considerando esses três aspectos: ambiental, social e econômico. Esse tripé da sustentabilidade ou *Triple Bottom Line*, conceito também conhecido como 3 Ps da Sustentabilidade (*People, Planet, Profit*, ou em português, PPL, Pessoas, Planeta, Lucro), engloba a ideia de que essas três dimensões precisam interagir de maneira holística para que os resultados de uma empresa de fato lhe atribuam o título de sustentável dentro dessa lógica¹³.

“Determinar a "sustentabilidade" de uma empresa ou buscar crescer de forma realmente sustentável, com resultados apreciáveis, não é muito fácil e, era ainda mais difícil antes da idealização da *Triple Bottom Line*. As organizações que desejarem seguir o caminho da sustentabilidade se depararão com vários obstáculos¹³”.

As companhias da sociedade civil, militantes, formadores de opinião, parte do conjunto de meios de comunicação, alguns dos seus trabalhadores, consumidores e investidores desejam e, muitas vezes, forçam as empresas a adotarem um desenvolvimento sustentável.

Além disso, adaptar as atividades e uma organização ao conceito de desenvolvimento sustentável é uma questão de sobrevivência e de competitividade. Enquanto a instituição se negar a agir de forma sustentável, maiores serão os desperdícios, riscos de multas, reivindicações da

comunidade e comprometimento de sua imagem e reputação. Portanto, a empresa moderna deve estar sempre atenta a essas questões e, fazer da sustentabilidade uma parte integrante do seu negócio.

há quatorze anos, o sociólogo e consultor britânico John Elkington formulou o conceito Triple Bottom Line – o tripé da sustentabilidade – expressão consagrada atualmente e também conhecida como os “Três Ps” (people, planet and profit) ou, em português, “PPL” (pessoas, planeta e lucro). Segundo esse conceito, para ser sustentável uma organização ou negócio deve ser financeiramente viável, socialmente justo e ambientalmente responsável¹³.

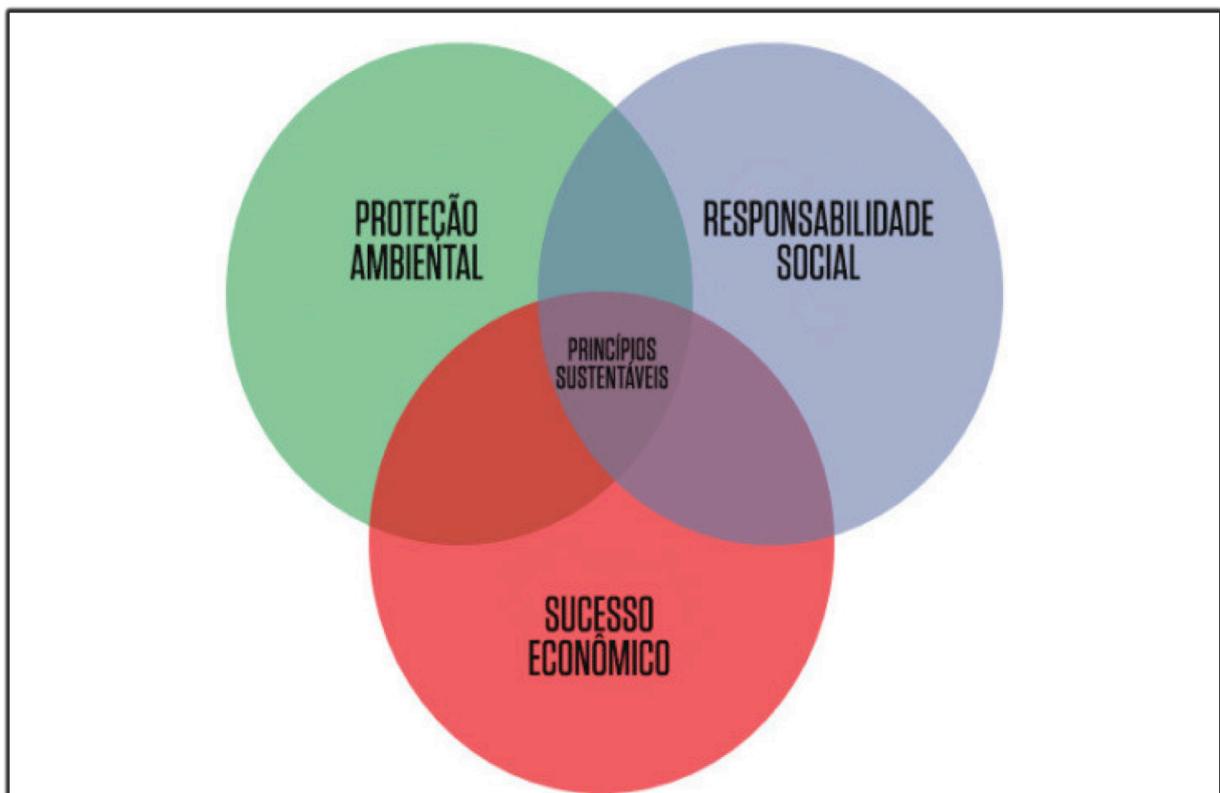


Figura 1. Ilustração *Triple Bottom Line* (tripé da sustentabilidade). (Fonte: SLAPER, Timothy e HALL, Tanyal 2015).

As empresas que apresentam esta conta tripla de resultados perceberão, antes de outras, que no futuro imediato o consumidor se tornará a cada dia mais responsável e exigirá saber qual é o impacto econômico, ambiental e social dos produtos de sua compra.

“A sustentabilidade adota a visão a longo prazo. As ações que compõem este tipo de gestão precisam de algum tempo até que sua execução seja completa e os resultados possam ser identificados. Os programas de Desenvolvimento Sustentável incluem uma ação conjunta entre

Estado e iniciativa privada¹⁴”.

O desenvolvimento Sustentável é aquele que atende às necessidades sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades. É extremamente necessário ter um futuro sustentável, é indispensável melhorar a gestão e a direção dos recursos naturais e ambientais. Isso significa quebrar as barreiras à conservação, como políticas, instituições frágeis e falta de conhecimento técnico e financiamento e melhorar o uso de recursos, como água e energia. Também, o importante é reconhecer que os resultados disso protegem a saúde humana, econômica e social.

“A definição clássica de Sustentabilidade é aquela publicada no relatório Nosso Futuro Comum, elaborado pela Comissão Mundial Sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1987, que diz: Desenvolvimento Sustentável é aquele que atende às necessidades sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades¹⁴”.

Esta formulação é uma resposta aos problemas e desigualdades sociais, que comprometem a satisfação das necessidades de uma parcela significativa da população mundial. É, também, uma resposta ao processo de degradação ambiental gerado pelo estilo dominante de crescimento econômico, que tende a limitar as oportunidades das gerações futuras.

Inovação sustentável

O ano de 1970 é considerado o marco do início do pensamento do desenvolvimento sustentável, porém, a ideia de desenvolvimento sustentável vem de muito antes. Em 1866, a palavra ecologia foi criada por Ernst Haeckel, um cientista da época. No ano de 1970, foram criados partidos políticos, chamados de partidos verdes, por isso, esse ano é considerado o ano marco do desenvolvimento sustentável¹⁵.

Existem várias críticas ao desenvolvimento sustentável, pois muitos apoiam a ideia de que deve ter um crescimento econômico, para erradicar a pobreza, em compensação, o crescimento econômico é entendido por muitos como um grande problema ao desenvolvimento sustentável¹⁵.

não basta, para as empresas, apenas inovar constantemente, mas inovar considerando as três dimensões da sustentabilidade, a saber: I) dimensão social - preocupação com os impactos sociais das inovações nas comunidades humanas dentro e fora da organização (desemprego; exclusão social; pobreza; diversidade organizacional etc.); II) dimensão ambiental - preocupação com os impactos ambientais pelo uso de recursos naturais e pelas emissões de poluentes; III) dimensão econômica - preocupação com a eficiência econômica, sem a qual elas não se perpetuariam. Para as empresas essa dimensão significa obtenção de lucro e geração de vantagens competitivas nos mercados onde atuam¹⁹.

Organizações sustentáveis levam em conta o desenvolvimento econômico, sem esquecer o meio ambiente e ainda é um instrumento de justiça social, que serve para promover a inclusão social, proteção às minorias e grupos vulneráveis¹⁸.

Em entrevista à revista da Fundação Getúlio Vargas¹⁹, Barbieri diz que o desenvolvimento sustentável nasce de duas crises: a ambiental e a social. Pois mais de dois bilhões de pessoas vivem na pobreza, tendo em torno de dois dólares ao dia para sobreviver.

Barbieri esclarece, em entrevista, que:

para promover a inclusão dessa população, é necessário prover moradia, vestuário, alimentação, medicamentos, tratamento dentário, materiais de higiene, entre outras coisas. Por outro lado, a natureza já mostra sinais preocupantes de que seus limites já foram ou estão prestes a serem ultrapassados. Qual a solução? Inovação! Organizar melhor os recursos, criar novas possibilidades, convencer a sociedade a adotar formas mais adequadas de consumo¹⁹.

Para que a seja colocada em prática a inovação sustentável, as organizações devem ter em mente qual tipo de inovação é a mais adequada para o que foi planejado.

O primeiro tipo de inovação no espectro é caracterizado pela mudança incremental, passo-a-passo. Muitas empresas optam por esta abordagem, principalmente porque são avessas ao risco – principalmente nesses últimos anos de crise. O segundo: a inovação radical, significa criar novos modelos de negócios, porém dentro de um sistema de negócios tradicional. A terceira é a mais importante: transformação sistêmica, que reinventa modelos de negócios defeituosos e insustentáveis por sua própria natureza. Pouquíssimas organizações fazem isso hoje, mas podemos ver alguns modelos novos e mais reflexivos surgindo em certos cantos por aí²⁰.

É muito comentado sobre o CFC (Clorofluorocarboneto) ter sido considerado uma inovação sustentável na década de 1920 para depois ser considerado um perigo a camada de ozônio e substituído pelos HFCs (Hidrofluorocarboneto) que atualmente também são considerados altamente prejudiciais a camada de ozônio. Relata também sobre a BMW (marca automobilística) que em 2007 criou a Strategy Number ONE que está voltada a pesquisas para atingir a meta da empresa produzindo carros com emissão zero de poluentes e diminuindo o impacto sobre a natureza utilizando menos recursos para a produção dos veículos²⁰.

A Toyota também está pensando na tecnologia para utilizar uma mistura de energia mais diversificada que, também, consome menos recursos.

A empresa também está se questionando como ela pode promover a introdução de veículos de próxima geração, e a infraestrutura necessária para seu funcionamento eficiente (estações de recarga com painéis solares, por exemplo) e, ao mesmo tempo, incentivar o uso de sistemas de transporte público e compartilhamento de automóveis; e reduzir o congestionamento nas cidades.¹⁸

Empresas que atuam nos segmentos que mais utilizam recursos naturais tem que começar a repensar as estratégias de negócio e sem dúvida haverá uma decisão sobre inovação. Ele comenta sobre o manual de Oslo, que segundo o mesmo é uma espécie de ISO 9000 da inovação, que diz que a tecnologia não é o único vetor da inovação²¹.

esta poderá ocorrer tanto nos produtos e serviços, como também nos processos, nas estratégias de marketing e na própria gestão organizacional. Outra evolução conceitual do Manual é que a inovação pressupõe uma melhoria significativa em qualquer das cinco categorias citadas, assim as melhorias de processos e a própria melhoria contínua por si só não constituem inovação, inclusive já são práticas correntes nas empresas²¹.

Portanto, a tecnologia está fornecendo informações sobre como inovar sustentavelmente e, não somente continuar com as melhorias empresariais além de fazer com que se possam gastar menos recursos e preservar o meio ambiente de maneira constante.

Porém, existem barreiras que podem afetar a aplicação da inovação sustentável e elas são colocadas como incertezas e segundo os autores, além de barreiras elas podem ser também oportunidades.

três tipos de incerteza podem afetar a evolução da inovação para a sustentabilidade: física/ecológica, política e comportamental. É difícil para qualquer organização saber como será o amanhã, mas, no entanto, elas terão de se tornar cada vez mais adeptas ao desenvolvimento de uma perspectiva de futuro, o que exige novas habilidades dos gerentes. De qualquer forma, as incertezas criam oportunidades, bem como barreiras. Superar as dificuldades para então compreender essas oportunidades e aproveitar ao máximo a inovação para a sustentabilidade exige que as organizações tomem três atitudes²⁰.

As três atitudes que deverão ser tomadas são: calcular os custos da inovação para a sustentabilidade, levando em conta os custos e benefícios que isso poderá trazer, substituir o pensamento antigo trocando as metas de curto prazo pelas de longo prazo e, aproximar as partes mais interessadas no negócio para ajudar a garantir o sucesso da mudança.

Os gestores podem auxiliar a incentivar a inovação sustentável dentro das organizações, apontando-a como uma oportunidade, e não uma ameaça. Os funcionários das organizações devem perceber que é necessário mudar a mentalidades do cliente, por vezes usando ideias impactantes para tal. As organizações também devem ter os incentivos certos para ter uma visão de longo prazo que apoie a sustentabilidade²⁰.

Empresas que já passaram por essa mudança relatam alguns aspectos importantes que podem ajudar a empresa a passar por esse processo com mais tranquilidade.

1. Valorize o papel da liderança, junto com prioridades claras e uma estratégia corporativa alinhada; 2. Certifique-se que o caso de negócio para a inovação é

apoiado por uma análise detalhada e um planejamento de possíveis cenários; 3. Foque nas necessidades do cliente, aproveite da tecnologia aplicada e compartilhe conhecimento através de uma abordagem transparente para pesquisar e desenvolver dentro da empresa; 4. Certifique-se que a estratégia e o desempenho da sustentabilidade estão incorporados nos principais processos da empresa, onde possam impulsionar a mudança, e não ser apenas algo aglomerado; 5. Engaje os funcionários através de uma estratégia clara, treinamento em toda a empresa e uma comunicação eficaz das melhores práticas; 6. Apoie o desenvolvimento e a implementação da estratégia ao incentivar uma cultura empresarial inovadora e interativa²⁰.

Na 1ª conferência USP sobre tecnologia Tim MacAloone, da universidade técnica da Dinamarca, afirmou que em 2050 teríamos que ter 8 planetas iguais ao nosso para dar conta das atuais emissões de CO₂ (dióxido de Carbono), três outros planetas para a produção de cimento e a mesma quantidade para a produção de madeira. A partir da impossibilidade de o planeta Terra oferecer os recursos necessários, seria por meio da inovação no design de produtos que alcançaríamos a sustentabilidade²².

Na opinião de McAloone

o design de produtos sustentáveis tem pouco a ver com o aproveitamento de materiais, como sapatos feitos de pneus velhos ou cadeiras de garrafas pet. Está mais relacionado com o desenvolvimento de uma lâmpada de bicicleta que não precisa de bateria (35% da população de Copenhague usa bicicleta como meio de transporte) ou de um motor de bomba que gasta pouca energia (15% da energia gasta no mundo decorre do uso de bombas elétricas). A sustentabilidade não se limitaria ao produto. Deve ser aplicada em todo o ciclo de vida do produto. MacAloone trabalha esse conceito em workshops com as empresas interessadas, e desenvolveu uma metodologia específica para isso. O objetivo é introduzir o conceito de gestão ambiental no ciclo do produto, mudar a estratégia da empresa, que passa a ver a sustentabilidade como uma inovação (valor)²².

As empresas devem aceitar o desafio de inovar-se sustentavelmente para no futuro ainda terem acesso a recursos naturais e, isso não se consegue apenas ao diminuir o consumo desses recursos na produção e, sim, fazer com que o produto continue a utilizar a menor quantidade, ou até mesmo, zerar a utilização desses recursos durante todo o ciclo de vida.

4. DISCUSSÃO

A preocupação com a sustentabilidade no meio social surgiu após o processo de automação, resultando na substituição da mão de obra pela introdução das máquinas nos processos produtivos. Dessa forma os procedimentos fabris foram sucedendo os manuais/ artesanais. Essas medidas deixaram o empregado de lado causando grandes problemas, como o desemprego, o que resultou na intervenção do Estado. Por causa desses grandes avanços nos direitos dos trabalhadores, constitui-se

Wagner AF, et al. Sustentabilidade e inovação como fator de competitividade na área de gestão. RGS.2018;19(1):1-18.

uma visão diferente que proporciona a transparência e a ética nas relações entre o empregador e o empregado, ao dar importância ao trabalhador e na forma como são tratados. Dessa maneira, não deveria ser levado em conta somente o valor financeiro do funcionário e, sim, o quão positivo é ter esse profissional valorizado pelo seu trabalho, estimulando seu desempenho e conseqüentemente sua produtividade. Esse aspecto é extremamente significativo, pois, não recebia devida atenção, porém, ainda é trabalhado para ser totalmente aplicado. Por esse motivo, atraiu a atenção de organizações que tem por objetivo a valorização de uma sociedade sustentável, o que ocasiona em uma maior preocupação com essa questão. Por isso originou grandes movimentos de órgãos importantes como, por exemplo, a ONU.

Esse valor sustentável implementado gerou para as empresas grande valor, o que promoveu, portanto, um fator de competitividade nas organizações, ou seja, é um fator relevante que traz benefícios não só para a empresa, mas, para a sociedade como um todo. Com isso é gerada uma boa imagem para empresa e oferece a ela uma boa posição diante de outras organizações, o que estabeleceu um impacto que resultou em práticas de atitudes sustentáveis que trazem maior rentabilidade e valor, que devem estar sempre acompanhados de um bom planejamento estratégico, o que pode resultar em, até, uma superação da concorrência.

Minimamente o que as organizações seguirão, são critérios baseados ao longo dos estudos do desenvolvimento sustentável, pois muitos apoiam a ideia de que deve ter um crescimento econômico, para erradicar a pobreza, em compensação, o crescimento econômico é entendido por muitos como um grande problema ao desenvolvimento sustentável, está na seguinte condição:¹⁵

não basta, para as empresas, apenas inovar constantemente, mas inovar considerando as três dimensões da sustentabilidade, a saber: I) dimensão social - preocupação com os impactos sociais das inovações nas comunidades humanas dentro e fora da organização (desemprego; exclusão social; pobreza; diversidade organizacional etc.); II) dimensão ambiental - preocupação com os impactos ambientais pelo uso de recursos naturais e pelas emissões de poluentes; III) dimensão econômica - preocupação com a eficiência econômica, sem a qual elas não se perpetuariam. Para as empresas essa dimensão significa obtenção de lucro e geração de vantagens competitivas nos mercados onde atuam¹⁹.

Com as constantes pressões para se manterem econômica e sustentavelmente ativas no mercado, as organizações precisam de novas maneiras para sustentar-se. A responsabilidade com os recursos, a sociedade, os colaboradores e a organização são elementos que contribuirão para o crescimento do desenvolvimento sustentável. Ser responsável pelo bem-estar dos funcionários faz

parte de uma gestão preocupada e moderna, garantindo melhores resultados para a corporação. A sustentabilidade é um fator de competitividade para a empresa, saber como usar os recursos é um ato de inteligência para se usar o necessário e, assim, cuidar do que será das próximas gerações.

O estudo da sustentabilidade delimitou três fatores com mais relevância dentro do tema, que são a proteção do meio ambiente, a esfera social e o desenvolvimento econômico, o que foi denominado Tripé da Sustentabilidade, esses três fatores foram estabelecidos para que exista o conhecimento do consumidor em relação a sua atitude, trabalhando, portanto, na sua tomada de decisão em relação ao produto adquirido e, se irá trazer mais benefícios ou malefícios futuramente.

Esse tripé se preocupa com o social, o ambiental e o econômico. Esses aspectos totalmente alinhados satisfazem o desenvolvimento sustentável, garantindo bons resultados para a organização. Com isso, alguns exemplos são englobados como a preocupação com o consumo de água, redução de desperdício, reciclagem, políticas públicas, condições de trabalho, direitos humanos, investimento social responsável, governança corporativa e objetivos financeiros. Fatores muito importantes para que as empresas que não cumprem a legislação sustentável observem que o consumidor busca por produtos que estejam de acordo, não só com seu interesse e, sim que uma das variáveis de suas escolhas pelo produto não dependa só do preço, mas, sim, de um produto ecologicamente correto.

Ser sustentável faz bem não somente para a economia das empresas, mas agregado a isso ser responsável pelo social também atrai os clientes, portanto gerando credibilidade e conseqüentemente uma vantagem competitiva. Dispor de uma gestão social e ambiental é parte de um planejamento da organização que deseja garantir o seu futuro e êxito no mercado. Com novas pesquisas e novos conhecimentos, novas oportunidades de negócios irão se estabelecer atitudes que beneficiarão o meio ambiente, a sociedade e a economia.

O empreendedor precisa estar conectado com as novas tecnologias em relação ao que possa beneficiar a sua empresa. O mercado está muito voltado para o "ser" sustentável, com o exemplo do Tripé da sustentabilidade (*triple bottom line*).

E, complementando, empresas que já passaram por essa mudança relatam alguns aspectos importantes que podem ajudar a empresa a passar por esse processo com mais tranquilidade.

1. Valorize o papel da liderança, junto com prioridades claras e uma estratégia corporativa alinhada;
2. Certifique-se que o caso de negócio para a inovação é apoiado por uma análise detalhada e um planejamento de possíveis cenários;
3. Foque nas necessidades do cliente, aproveite da tecnologia aplicada e compartilhe conhecimento através de uma abordagem transparente para pesquisar e desenvolver dentro da empresa;
4. Certifique-se que a estratégia e o desempenho da

sustentabilidade estão incorporados nos principais processos da empresa, onde possam impulsionar a mudança, e não ser apenas algo aglomerado; 5. Engaje os funcionários através de uma estratégia clara, treinamento em toda a empresa e uma comunicação eficaz das melhores práticas; 6. Apoie o desenvolvimento e a implementação da estratégia ao incentivar uma cultura empresarial inovadora e interativa²⁰.

Como futuros estudos, tem-se também a ferramenta Balanced Scorecard (BSC), que é um instrumento de planejamento e gestão de empresas, desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, de Harvard, sendo que, atualmente, essa tem sido a metodologia mais difundida nas empresas²³.

O BSC é um sistema de gestão baseado em indicadores de controle interligados logicamente, que permitem a avaliação do desempenho, traduzindo a missão e a estratégia em objetivos e medidas organizados nas perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos, aprendizado e crescimento. A implantação do BSC se divide entre: a definição clara dos objetivos e estratégias empresariais, além do alinhamento de toda a organização quanto às metas e finalidades; a revisão dos processos existentes e sua avaliação quanto à adequação aos novos propósitos; e, por fim, a criação do mapa estratégico da empresa, que irá mostrar como as relações de causa e efeito se relacionam aos macro-objetivos definidos. Em suma, o modelo se baseia na mensuração e posterior inter-relação dos seus pilares. Embora os próprios Kaplan e Norton chamem a atenção de que cada empresa defina seus pilares de acordo com sua estratégia e seus interesses²⁴.

Ou seja, esse outro método poderá complementar os estudos e as análises numa implantação sustentável e inovadora como fator competitivo na área da gestão, sendo estruturada e executada como tal.

5. CONCLUSÃO

Considerando-se o presente artigo teve como finalidade demonstrar quanto o conhecimento sobre as variáveis sustentáveis afetam tanto a sociedade como a organização. Decorrendo desse modo, a importância de conhecer sobre as variantes que contemplam o sustentável, pois não abrange somente sobre o "verde", mas também o bem-estar das pessoas e ou colaboradores, por exemplo. Com isso, tudo pode ser fortificado, tanto a parte econômica da empresa como a produtividade dos empregados. Novos horizontes são expandidos com esse conhecimento, logo, é necessária a preocupação com a utilização dos recursos, pois os mesmos não são infinitos.

Ao gerar valor econômico para o cliente é importante estabelecer valor e benefícios nos produtos ou serviços, expandindo sua lucratividade. Diminuir seus custos aumenta o desempenho

da organização, agregado a isso o clima organizacional constitui um fator importante para os colaboradores, elevando sua produtividade e conseqüentemente os lucros da empresa.

Deste modo, os métodos antes utilizados modificaram frequentemente os sistemas de trabalho, tais mudanças trouxeram preocupação com o desempenho dos indivíduos em suas atividades desenvolvidas nas organizações.

Ressalta a necessidade de uma nova visão da sociedade em relação aos produtos consumidos, sendo esse um ponto de vista sustentável vinculado não somente ao valor financeiro e, sim, quão benéfico é para o meio social e ambiental. Transferindo, portanto o consumidor a buscar a procedência dos produtos saindo de uma esfera ignorante, logo estabelece um fator de competitividade entre as empresas que cumprem a legislação socioambiental. Descreve-se a origem da inovação sustentável e, quais ações devem ser tomadas para a obtenção de uma visão ampla, não somente com seus próprios interesses, mas, sim, com as minorias. Tratando-se de maneiras para a preservação de recursos e otimização de atividades e aceitação de mudanças para uma melhora e atualização continua. Uma organização sustentável se preocupa com três dimensões: social, ambiental e econômica. Conclui-se que são necessários constantes estudos na área visto que essas atualizações são importantes para detectar ações que são realmente sustentáveis.

5. REFERÊNCIAS

1. Porter, M. E. *Competitive advantage*. 1. ed. Nova York: Free Press, 1980. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/242728067_Sustentabilidade_e_competitividade_novas_frentes_a_partir_da_gestao>. Acesso em: 20 abr. 2018.
2. Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Auburn, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível: <https://www.researchgate.net/publication/242728067_Sustentabilidade_e_competitividade_novas_frentes_a_partir_da_gestao>. Acesso em: 20 abr. 2018.
3. Sistema da indústria. *Responsabilidade Social. O papel das empresas*. Disponível em: <http://www.fiepb.com.br/artigos/200909/03/responsabilidade/_social_o_papel_das_empresas>. Acesso em: 20 set. 2017.
4. Carvalho L. *et al.* *Demonstração da Responsabilidade Social. O que é Responsabilidade Social*, Porto Alegre. Editora: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em: <http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_resposocial.pdf>. Acesso em: 11 set. 2017.
5. Instituto Ethos. *Missão*. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/#.WdgXZ1tSzox>>. Acesso em: 13 set. 2017.

6. Barney J.B., Hesterly W.S. Administração estratégica e vantagem competitiva. 5. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil Ltda, 2017. Disponível em: <<http://dombosco.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543005867>>. Acesso em: 08 agost. 2017.
7. Diniz, A.L. M. Estratégias de Gestão e Organização Empresarial. São Paulo: Pearson Education Brasil Ltda, 2014. Disponível em: <<http://dombosco.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543004983/pages/-12>>. Acesso em: 21 agost. 2017.
8. Rossetto C.R., Rossetto A.M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. São Paulo, RAE Eletrônica v. 4, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167656482005000100010&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 10 agost. 2017.
9. Ching H.Y. Contabilidade Gerencial: Novas Práticas contábeis para a gestão de negócios. São Paulo: Pearson Education Brasil Ltda, 2006. Disponível em: <http://dombosco.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576050483/pages/_1>. Acesso em: 26 agost. 2017.
10. Ioschpe G. Desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.
11. Neto, M.F.P., Froes C. Gestão da Responsabilidade Social Corporativa – O Caso Brasileiro. Qualitymark, Rio de Janeiro, 2004.
12. Evangelista R. Sustentabilidade: Um possível caminho para o sucesso empresarial? Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa, Lisboa, v. 9, n. 1-2, p.85-96, jun. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642010000100009>. Acesso em: 20 out. 2017.
13. Credidio F. Triple Bottom Line: O tripé da sustentabilidade. Filantropia, 2008.
14. Comissão mundial sobre meio ambiente (CMMMA). Nosso futuro comum. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1987.
15. Vincent A. Ideologias políticas modernas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 1995.
16. Buarque S. Desenvolvimento Sustentável: Conceitos e Desafios. Bahia Análise de Dados Editora, Salvador, 2002.
17. Barbieri J. C. et al, Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições Rev. adm. empres. vol.50 no.2 São Paulo Apr./June 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902010000200002> Acesso: 21 agost. 2017.
18. Barbieri J. C; Simantob M. Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo, Atlas, 2007.
19. Organizações Inovadoras Sustentáveis: Organizações Inovadoras Sustentáveis. FGV. 2012.

- Vol.3. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/ci/article/viewFile/22792/21557>>. Acesso em: 15 agost. 2017.
20. Ionescu-Somers A. , Szekely F. A Inovação para a Sustentabilidade: A Inovação para a Sustentabilidade: Contexto empresarial e fatores-chave. 2017. Disponível em: <<http://www.ideiasustentavel.com.br/a-inovacao-para-a-sustentabilidade/>>. Acesso em: 14 set. 2017.
21. Pereira H. J. Inovação Sustentável: um desafio! Gazeta do Povo. Curitiba, p. 01-07. 06 out. 2014. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/blogs/giro-sustentavel/inovacao-sustentavel-um-desafio/>>. Acesso em: 16 set. 2017.
22. Acadêmica agência de comunicação (São Paulo). USP (Org). Eco-inovação para os desafios da sustentabilidade. 2011. Disponível em: <<http://www.poli.usp.br/comunicacao/noticias/arquivo-de-noticias/862-eco-inovacao-para-os-desafios-da-sustentabilidade.html>>. Acesso em: 24 out. 2017.
23. Prieto V. C. et al. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. Gestão & Produção, v. 13, n. 1, p. 81-92, 2006. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2006000100008>
24. Hikage O. K., Spinola M. M., Laurindo F. J. B. Software de balanced scorecard: proposta de um roteiro de implantação. Revista Produção, v. 16, n. 1, p. 140-160, 2006