

2 Revisão de Literatura

2.1. Conceito de Empreendedor

A palavra empreender deriva do latim *imprehendere* e significa deliberar-se a práticas, propor-se, por em execução, tentar (AIUB, 2002). Dessa forma, o empreendedor seria aquele que empreende, que é ativo; é o cometedor, o que põe em execução; é aquele que procura, que realiza particularmente tarefas difíceis (FERREIRA, 2001).

No século XII, surge o termo empreender (como sinônimo de atacar) em dicionários, mais precisamente em 1140; outro significado, originado por volta de 1174-1176, foi “interpelar, acusar” (BOAVA e MACEDO, 2009). Pouco tempo depois, passou a designar uma pessoa corajosa, pouco honesta, pronta para assumir os riscos financeiros. O enriquecimento pessoal e o êxito comercial eram o único meio permitido àqueles que viviam à margem da sociedade de instalarem-se em uma sociedade muito hierarquizada e rígida (MENDES, 2009).

Historicamente, a palavra empreendedor tem origem francesa (*entrepreneur*) e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo (DORNELAS, 2001; SARKAR, 2007), ou seja, aquele que empreende a criação por conta própria, em seu benefício e a seu risco, de um produto ou serviço qualquer. O termo *entrepreneur* origina-se entre os anos de 1253 e 1289, pelo termo *entrepreneurs*, significando “aquele que se encarrega e que faz alguma construção ou outra coisa”, derivando do particípio presente de *entreprendre* (BOAVA e MACEDO, 2009). Na tradução literal, *entre* significa estar entre ou estar sob e *preneur* significa conduzir ou seguir em alguma direção (GUEIROS, 2004).

A história militar francesa, no século XVII, fazia referência a pessoas que se comprometiam em conduzir expedições militares (NETO, 2003). Apenas no final do século XVII e início do século XVIII, o termo começa a ser utilizado na França para designar aquelas pessoas que se associavam com proprietários de terras e trabalhadores assalariados. Todavia, esse termo era utilizado, também nessa

época, para denominar quem criava e conduzia projetos com o governo, por meio da realização de um serviço, tais como construtores de pontes e empreiteiros de estradas, ou fornecimento de produtos estipulados (FILION, 1999; HISRICH e PETERS, 2004; CRUZ, 2005; MENDES, 2009). A relação do risco com o empreendedor desenvolve-se mais fortemente nesse mesmo período, pois o empreendedor ingressava em um acordo contratual com o governo, e, como o valor do contrato era fixo, quaisquer lucros ou prejuízos eram do empreendedor (HISRICH e PETERS, 2004; MENDES, 2009).

No decorrer do século XVIII, o termo empreendedor surge no pensamento econômico referindo-se a pessoas que estimulam o crescimento econômico (TOMEI, RUSSO e ANTONACCIO, 2008). Atribui-se ao banqueiro e economista irlandês, Richard Cantillon, na primeira década de 1700, o primeiro uso do termo empreendedor no contexto empresarial e econômico (HISRICH e PETERS, 2004; CRUZ, 2005; MENDES, 2009; NETO, 2003). Para Cantillon o empreendedor era o indivíduo que, em busca de lucros, assumia os riscos na organização e no direcionamento dos fatores de produção em face das incertezas do mercado: comprava matérias-primas, contratava força de trabalho para processá-las e depois revendê-las por um preço incerto e sujeito à flutuação (BOTTINO, DIAS e DIB, 2006; HISRICH e PETERS, 2004; SCHUMPETER, 1949; TOMEI, RUSSO e ANTONACCIO, 2008). Dessa forma, empreender significava aproveitar oportunidades com a perspectiva de obter lucros, assumindo os riscos inerentes: o empreendedor comprava bens e serviços a preço certo para revendê-los a preço incerto. O empreendedor era visto como um indivíduo que identificava uma oportunidade de negócio, assumia o risco, processava e revendia a matéria-prima.

Nesse mesmo século XVIII, o empreendedor passou a ser diferenciado do fornecedor de capital ou investidor de risco, ou seja, a pessoa que fazia investimentos de risco a partir de um montante de capital próprio para obter uma alta taxa de retorno sobre os investimentos (HISRICH e PETERS, 2004; MENDES, 2009).

No século XIX, o economista francês Jean Baptiste Say, da mesma forma que Cantillon, descreve o empreendedor como alguém que avalia oportunidades em busca de lucros, emprega determinado capital e assume os riscos do empreendimento. Na visão de Say (1983), o empreendedor é um gestor que avalia

adequadamente a importância e a necessidade de determinado produto, organiza e direciona os fatores de produção em função de oportunidades detectadas e, assim, transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento. Say (1983) descreve o empreendedor em termos mais amplos, e ao fazê-lo, considera o empreendedor como um agente da mudança, assim como o associa à inovação e o julga responsável pelo desenvolvimento econômico, em função da sua capacidade de criação de novos empreendimentos.

Na primeira metade do século XX, Joseph Alois Schumpeter, economista austríaco e professor da *Harvard University*¹, considerado um dos principais teóricos do empreendedorismo, define o empreendedor como alguém que introduz novos produtos e/ou novas técnicas, identifica novos mercados de consumo ou fontes de suprimentos e cria novos tipos de organização (SCHUMPETER, 1951). O empreendedor realiza ações que não são geralmente feitas na rotina de negócios de um empreendimento (SCHUMPETER, 1949). Ademais, Schumpeter (1950), considera que o empreendedor é o elemento de desenvolvimento de uma economia, o criador de uma organização com vantagem e superioridade decisiva em custo ou qualidade, que não prejudica a produção e o retorno da empresa. Ser empreendedor, portanto, não é somente abrir e gerir um negócio; o empreendedor está relacionado à inovação, ao aproveitamento de uma oportunidade que ninguém mais viu e que amplia as possibilidades de uma economia (SCHUMPETER, 1951). O empreendedor é o responsável por um processo de “destruição criativa”, o impulso fundamental que aciona e mantém em funcionamento a economia capitalista, constantemente criando novos bens de consumo, novos métodos de produção ou transporte, novos mercados e sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros (SCHUMPETER, 1950). O empreendedor busca um sonho, formula estratégias para o alcance dos objetivos e retornos desejados, aceita riscos e tem o desejo de criar, de fazer, de lutar, de conquistar seus objetivos e de provar-se superior aos outros (SCHUMPETER, 1951).

Entretanto, conforme esclarece Filion (1999), o pensamento econômico sobre o empreendedorismo, ao se recusar a aceitar modelos não-quantificáveis

¹ A Harvard University, fundada em 1636 em Cambridge, Massachusetts, é uma das instituições educacionais mais prestigiadas do mundo, bem como a instituição de ensino superior mais antiga dos Estados Unidos da América.

para explicar o comportamento empreendedor, abre espaço para outros estudiosos sobre o comportamento humano, que são chamados de comportamentalistas (psicólogos, psicanalistas, sociólogos e outros especialistas do comportamento humano). Diferentemente dos economistas, os comportamentalistas defendem que o empreendedor não precisa estar ligado à condução de um negócio e pode estar relacionado à sociedade de maneira geral (FILION, 1999).

Grande parte da relevância dos estudos dos comportamentalistas sobre o empreendedorismo deve-se ao psicólogo norte-americano e professor da *Harvard University* David Clarence McClelland, um dos pioneiros da linha comportamental a contribuir com estudos sobre o empreendedor (FILION, 1999; NETO, 2003). McClelland (1961) define o empreendedor como alguém que exerce controle sobre a produção de algo cujos resultados não são apenas revertidos em seu próprio benefício. Para McClelland (1961), ser empreendedor significa ter a necessidade de realizar coisas novas e colocar em prática idéias próprias. O empreendedor toma decisões em situações de incerteza, ou seja, assume riscos calculados, e o alcance dos resultados desejados depende de sua habilidade ou capacidade de realização; todavia, a aceitação de riscos moderados somente ocorre quando o empreendedor tem alguma possibilidade de influir no resultado, por meio de suas próprias habilidades e capacidades (MCCLLELLAND, 1961).

McClelland (1961) desenvolve uma teoria sobre a motivação psicológica, baseado na crença de que o estudo da motivação contribui significativamente para o entendimento do empreendedor. Segundo McClelland (1961), as pessoas são motivadas devido à necessidade de realização, poder e afiliação. Ele toma por base a afirmação de que o ser humano é um produto social e tende a reproduzir seus próprios modelos. Assim, quanto mais empreendedores uma sociedade tiver, e quanto maior for o valor dado a eles, maior é a quantidade de pessoas que tendem a imitá-los, inculcando na cultura da sociedade as características específicas do empreendedor. Para explicar melhor esse tipo de comportamento, McClelland (1961) descreve o comportamento do empreendedor como de alguém com elevada necessidade de realização, que conquista algo com esforço próprio e realiza algo difícil, uma façanha, um feito. Psicologicamente, as pessoas podem ser divididas em dois grandes grupos, de acordo com McClelland (1961), uma minoria que, quando desafiada por uma oportunidade, está disposta a trabalhar arduamente para

conseguir algo, e uma maioria que, na realidade não se importa tanto assim. As pessoas que têm necessidade de realizar se destacam porque, independente de suas atividades, fazem com que as coisas aconteçam.

McClelland (1961) esclarece que uma pessoa com elevada necessidade de realização apresenta resultados de desempenho baixos quando a natureza de uma atividade é rotineira e mecânica. Por outro lado, quando a atividade exige imaginação, agilidade mental e criatividade (novas formas de concatenar as coisas) os resultados de desempenho se elevam. Pessoas com elevada necessidade de realização são propensas a um melhor desempenho somente quando se trata de atividades não rotineiras, que exigem certo grau de iniciativa pessoal e de capacidade criativa para a sua solução. O valor do êxito é maior nessas atividades, porque, para resolvê-las, é necessário maior realização pessoal (MCCLELLAND, 1961).

McClelland (1961) também argumenta que a pessoa com elevada necessidade de realização trabalha mais quando existe uma possibilidade de desafio (de perda) e percebe que seus esforços pessoais influenciam no alcance do resultado. A pessoa com elevada necessidade de realização procura constantemente novidades ou novas soluções para velhos problemas, pois essa é a única forma de obter um sentimento de realização pessoal (MCCLELLAND, 1961). Ademais, a pessoa com elevada necessidade de realização gosta que seu trabalho seja reconhecido pelos outros; ela não trabalha pelo dinheiro e oferecer-lhe um incentivo monetário não a faz trabalhar mais. Em outras palavras, ela não é muito influenciada pela recompensa monetária, mas está primordialmente interessada em sua realização pessoal (MCCLELLAND, 1961).

McClelland (1961) destaca ainda que a pessoa com elevada necessidade de realização tende a prever um futuro antes que ocorra, isto é, apresenta a capacidade de planejamento. Além disso, prefere trabalhar com alguém que a ajude a resolver o problema, em vez de alguém a quem conhece, ou seja, um amigo (MCCLELLAND, 1961). Por fim, McClelland (1961) conclui que a elevada necessidade de realização pessoal estimula e promove o comportamento empreendedor, que envolve fazer coisas de forma original e melhor do que antes. Essa é a forma mais adequada de distinguir o empresário do empreendedor; um empresário que não inova, que se limita a comportar-se de modo tradicional, não

pode ser considerado um empreendedor, pois a inovação é essencial ao comportamento empreendedor (MCCLELLAND, 1961).

Conforme ensina Filion (1999), na década dos anos 1980, o estudo do empreendedor e do empreendedorismo cresce e espalha-se por quase todas as ciências humanas e gerenciais. Essa mudança, assinala o autor, é marcada por dois eventos: a) a primeira enciclopédia contendo o que existia de melhor e mais moderno sobre o assunto. b) a primeira grande conferência anual dedicada à pesquisa no campo do empreendedorismo – Conferência de Babson² (FILION, 1999). Em suma, um grande número de estudiosos e especialistas com cultura, lógica e metodologia de seus variados campos de estudos, começa a se interessar e a trabalhar no campo do empreendedorismo.

O professor norte-americano Dennis M. Ray e o professor francês Dominique V. Turpin (1988 *apud* AIUB, 2002) pesquisaram empreendedores da França, Canadá, Japão e Estados Unidos, visando entender como os empreendedores agiam e obtinham sucesso. As habilidades identificadas por eles foram: a) a capacidade de identificar novas oportunidades, ou seja, a habilidade de perceber o que os outros não percebem e de visualizar muito mais longe que os demais, que depende da criatividade e da capacidade de pensar inovadoramente. b) a aptidão para avaliar oportunidades e pensar criticamente, isto é, não basta perceber o que os outros não percebem, pois a avaliação crítica é essencial para distinguir entre boas oportunidades e a ilusão das outras. c) a capacidade de comunicação persuasiva, ou seja, convencer os outros a respeito da pertinência de uma idéia. d) a competência para saber negociar. e) a capacidade de comunicação interpessoal, isto é, de desenvolver uma ampla rede de contatos que podem gerar diversas oportunidades de negócios. f) a competência em escutar e adquirir informação. g) aptidão para resolução de problemas, ou seja, utilizar sistematicamente operações mentais, a fim de encontrar respostas, para enfrentar os desafios e superar os obstáculos. Ray e Turpin (1988 *apud* AIUB, 2002) argumentam que cabe ao empreendedor a tarefa de encontrar o melhor estilo, que lhe proporcione a forma ideal de revolucionar e gerar soluções inovadoras.

² O Babson College, considerado uma das instituições de ensino formadoras de empreendedores mais respeitadas dos Estados Unidos, tem se destacado como um centro mundial de pesquisa e ensino sobre a natureza do empreendedorismo.

O professor de psicologia e de gestão na *STVP Entrepreneurship Corner*³, Robert A. Baron, considera que para entender o empreendedor é necessário compreender as competências, as capacidades e as características exigidas para a criação de um novo empreendimento. De acordo com o autor, o empreendedor é aquele que avalia, descobre e explora oportunidades, e a criação de uma empresa implica a capacidade de trabalhar eficazmente em inúmeros contextos e com diferentes graus de incerteza. Baron (1998) reconhece que pela natureza das suas atividades, o empreendedor encontra-se muitas vezes em situações que são novas, imprevisíveis e complexas. Assim, atrair parceiros eficazes, desenvolver redes de relacionamentos, estabelecer confiança, legitimidade e ter capacidade em lidar com outras pessoas são ingredientes-chave para o sucesso do empreendedor (BARON e MARKMAN, 2003).

Por sua vez, o professor e escritor norte-americano Jeffrey A. Timmons, uma das maiores autoridades mundiais em empreendedorismo na atualidade, afirma que o comportamento empreendedor é um dos fatores essenciais para aumentar a riqueza de um país e melhorar as condições de vida de seus cidadãos.

“Empreender é criar e construir algo de valor a partir de praticamente nada. É a destreza para perceber uma oportunidade onde outros vêem caos, contradição e confusão. É a habilidade de construir uma equipe que complemente suas próprias habilidades e talentos. É o conhecimento para achar, tomar posições e controlar recursos. Finalmente, é a disposição para assumir riscos calculados, pessoais e financeiros, e, então, fazer todo o possível para que as possibilidades fiquem a seu favor”. (TIMMONS, 1989, p. 1)

Timmons (1989) considera que o empreendedor trabalha duro, guiado por intenso compromisso e perseverança; ele nasce e é guiado por um forte desejo interno de competir para superar e vencer, de se superar contra padrões impostos e de prosseguir para alcançar objetivos desafiadores. Além disso, a necessidade de competir do empreendedor refere-se também à superação de seus próprios resultados anteriores, mais do que simplesmente superar outra pessoa (TIMMONS, 1989). O empreendedor utiliza o fracasso como um instrumento para o aprendizado, prefere ser efetivo a perfeito, e responde aos contratempos e

³ O STVP Entrepreneurship Corner é um arquivo on-line gratuito sobre empreendedorismo com recursos de ensino e aprendizagem. A missão do projeto é apoiar e incentivar os professores de todo o mundo que ensinam empreendedorismo. O sítio eletrônico foi desenvolvido por uma equipe de educadores, empresários, engenheiros e designers e apoiado financeiramente pela Universidade de Stanford.

as frustrações como se fossem interrupções temporárias, pois tem confiança em si mesmo para acreditar que pode fazer diferença nos resultados finais de um empreendimento (TIMMONS, 1989).

Timmons (1989) também ressalta que o empreendedor foca na oportunidade mais do que em recursos, estrutura ou estratégia. A oportunidade é que guia seus atos e ele considera o dinheiro como uma ferramenta e um meio para alcançar os resultados almejados (TIMMONS, 1989). Ser empreendedor significa gostar de tomar a iniciativa para resolver problemas, ter elevada determinação e desejo de superar barreiras (TIMMONS, 1989).

Timmons (1989) destaca ainda que para um indivíduo ser um empreendedor de sucesso, ele precisa ter a criatividade de um inventor e as qualidades de gestão de um administrador. Com base nesses critérios, Timmons (1989) apresenta uma matriz que identifica quatro tipos de indivíduos, com base em sua criatividade e em sua capacidade de administração. De acordo com o autor, o empreendedor para ter sucesso precisa ter um elevado nível de criatividade, inovação e capacidade de gestão, conforme demonstrado na Figura 2:

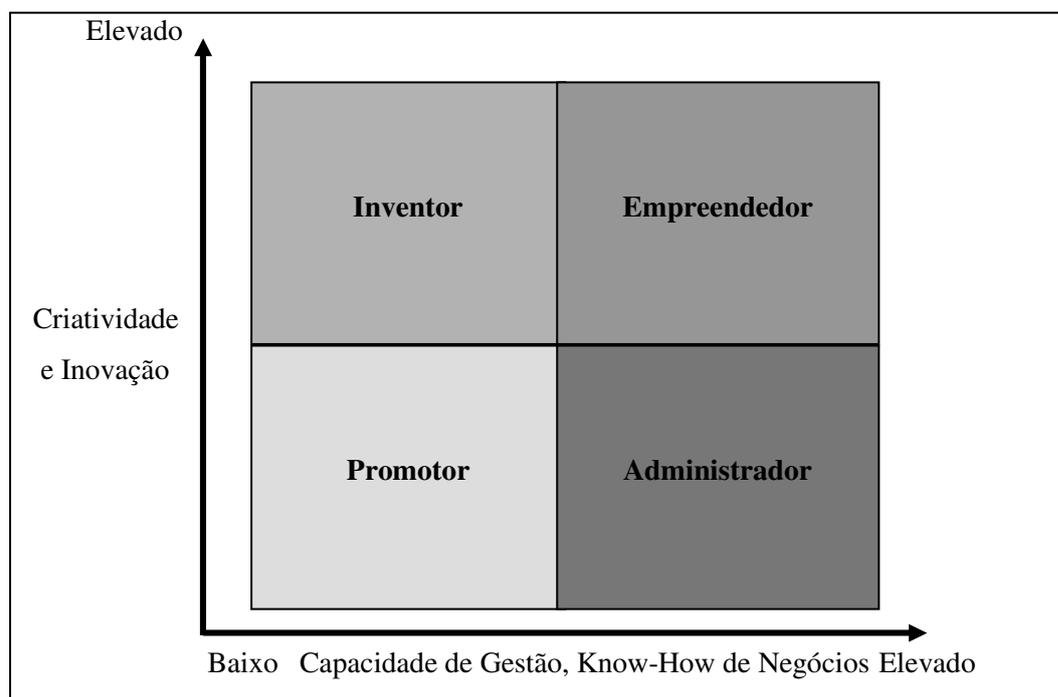


Figura 2 – A Matriz do Empreendedor de Jeffrey A. Timmons
Fonte: Timmons, 1989, p. 21

Timmons (1989) defende que a criação de um novo empreendimento requer estratégia, planejamento e envolvimento criativo; todavia, mais do que qualquer

outro fator isolado, a dedicação total e a perseverança do empreendedor o levam a superação de obstáculos e contratempos. Cabe ressaltar, que a perseverança do empreendedor não obscurece o reconhecimento realista do que ele pode fazer ou não, e quando é necessário obter ajuda para resolver tarefas muito difíceis, mas necessárias para o alcance dos objetivos estabelecidos (TIMMONS, 1989).

Segundo as descobertas do consultor e intelectual austríaco Peter F. Drucker, renomado teórico da administração, o empreendedor está sempre em busca das mudanças, reage a ela e a explora como uma oportunidade, nem sempre vista pelos demais. O empreendedor cria algo novo, diferente e transforma valores, não restringindo sua atuação somente à atividade empresarial. Para Drucker (2002a, p. 39) “os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor”. Empreender é uma busca premeditada de oportunidades para inovar e o empreendedor é aquele que sabe onde e como encontrar oportunidades para inovar (DRUCKER, 2002a).

Por sua vez, o consultor norte-americano e professor da *London Business School*, Gary Hamel, considera que o empreendedor é atraído pelo desafio de criar nova riqueza e é capaz de produzir algo a partir do nada. O empreendedor luta não contra a natureza, mas contra a hegemonia das práticas convencionais (HAMEL, 2000).

Enquanto isso, o professor canadense Louis Jacques Filion, um dos mais conceituados pensadores sobre o empreendedorismo na atualidade, define o empreendedor como

“[...] uma **pessoa criativa**, marcada pela **capacidade de estabelecer e atingir objetivos** e que mantém alto nível de **consciência do ambiente em que vive**, usando-a para **detectar oportunidades de negócios**. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar **decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação**, continuará a desempenhar um papel empreendedor.” (FILION, 1999, p. 19, grifo meu)

Sintetizando a sua própria definição, Filion (1999) busca compreender o empreendedor por meio da análise do processo de elaboração de um empreendimento, que tem como passo inicial a criação de uma visão. Assim, apresenta uma definição resumida que mantém os elementos essenciais, ou seja, o empreendedor é “alguém que imagina, desenvolve e realiza visões. A visão é a habilidade em definir e alcançar objetivos [...], em outras palavras, uma imagem desejada de uma situação futura” (FILION, 1999, p. 19). Para o autor, o que

caracteriza e diferencia o empreendedor é uma estrutura de pensamento visionário, pois o empreendedor é um observador atento do meio em que vive, um inovador, um criador de novas realidades, alguém que idealiza uma visão e consegue realizá-la.

Ademais, Filion afirma que

“para desenvolver o processo de formação da visão, o empreendedor tem de trabalhar intensamente, ser alguém dotado de autoconfiança e autonomia, acreditando que pode mudar as coisas e ser capaz de convencer as pessoas de que pode conduzi-las para algum ponto vantajoso no futuro, razão pela qual elas irão ajudá-lo na realização de seu sonho”. (FILION, 1994 *apud* DOLABELA, 2003a, p. 30)

Filion também faz uma importante distinção entre empreendedor e proprietário-gerente de pequenos negócios:

“Na verdade, muitas pessoas têm um papel [comportamento] empreendedor sem nunca se tornarem proprietários-gerentes de pequenos negócios, seja por trabalharem em grandes corporações (como intra-empresários ou empresários corporativos), seja por tornarem-se auto-empregados sem criarem uma empresa. Do outro lado da moeda estão os proprietários-gerentes de pequenos negócios que compram empresas em vez de criá-las, não fazem mudança significativa alguma, não têm visão do que querem fazer, não desenvolvem novos produtos ou mercados e as gerenciam dia-a-dia, tomando decisões sobre atividades rotineiras de gerenciamento sem ter uma visão, um plano geral ou um objetivo específico. Tais pessoas não podem ser consideradas como empreendedores. São proprietários-gerentes de pequenos negócios que não assumem um papel [comportamento] empreendedor”. (FILION, 1999, p. 20)

Para Filion (2000, p. 5), encontram-se entre as atividades principais do empreendedor: “conhecer e entender de mercados, identificar oportunidades de negócios, selecionar objetivos, imaginar visões, projetar e estruturar organizações e dar vida a essas organizações”.

O consultor norte-americano e pró-reitor do *Babson College*, Stephen Spinelli, argumenta que os “empreendedores são pessoas que trazem esperança para o sonho dos outros”. De acordo com Spinelli (2007, p. 70), todo empreendedor é alguém que atende uma necessidade quando empreende, pois “empreender é uma maneira de pensar e agir, obcecada por oportunidades, de natureza holística, com liderança equilibrada cujo propósito é criar e capturar valor”. Spinelli (2007) esclarece que o enfoque holístico significa que se deve entender tudo o que é preciso para se aproveitar uma oportunidade que se apresenta.

O professor norte-americano e diretor do *Global Entrepreneurship Center* na *Thunderbird School of Global Management*⁴, Robert D. Hisrich, e o professor norte-americano da *Carroll School of Management* do *Boston College*⁵, Michael P. Peters, consideram que ser empreendedor é criar algo novo com valor dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes (HISRICH e PETERS, 2004). Para os autores, essa definição enfatiza quatro aspectos básicos, não importando em que área, ou seja, defendem que o empreendedor pode ser encontrado em todas as profissões (educação, medicina, pesquisa, direito, arquitetura, engenharia, serviço social etc). O primeiro aspecto envolve o processo de criação de algo novo, que tenha valor para o empreendedor e para o público para o qual é desenvolvido. O segundo aspecto se relaciona à dedicação do tempo e do esforço necessários para criar algo novo e torná-lo operacional. O terceiro aspecto envolve assumir riscos financeiros, psicológicos e sociais. As recompensas de ser empreendedor representam o quarto aspecto, ou seja, a independência e a satisfação pessoal (HISRICH e PETERS, 2004).

Hisrich e Peters (2004) corroboram as posições de Cantillon, Baron, Drucker, Schumpeter, Timmons, Spinelli, Ray e Turpin, e afirmam que um empreendedor deve ser capaz de encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade superando as forças que resistem à criação de algo novo. Como a identificação de uma oportunidade e sua avaliação são tarefas difíceis, pois a maioria das boas oportunidades de negócio não aparece de repente, o empreendedor precisa ter atenção às possibilidades, ou estabelecer mecanismos que identifiquem oportunidades em potencial (HISRICH e PETERS, 2004). Criar rede de contatos pessoais e profissionais, manter envolvimento direto, ter capacidade para lidar com erros e falhas, ter independência, perseguir o sonho com decisão e assumir riscos moderados também são características essenciais ao comportamento empreendedor (HISRICH e PETERS, 2004).

⁴ É a mais antiga e maior escola de graduação em administração dos Estados Unidos, focada unicamente na preparação de líderes empresariais internacionais. Fundada em 1946 e localizada no Arizona, tem como missão educar os líderes mundiais para que criem uma prosperidade sustentável em todo o mundo.

⁵ Fundado em 1863, o Boston College é uma das mais prestigiadas universidades dos Estados Unidos.

No Brasil, o Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos do Ministério da Ciência e Tecnologia, com o objetivo de apoiar o surgimento e a consolidação de parques tecnológicos, apresenta uma interessante definição para o empreendedor:

“O empreendedor é aquele que inicia ou opera um negócio para realizar uma idéia ou projeto pessoal, assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente. Esta pessoa é dotada de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades, sendo capaz de transformar idéias em realidade, para benefício próprio e da comunidade. Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, habilitando-se a transformar uma simples idéia em um negócio concreto e bem sucedido”. (PNI, MCT, [200.?.])

Por sua vez, o professor Ronald Jean Degen, responsável por iniciar em 1980 na FGV-SP o ensino de empreendedorismo, apóia as considerações de McClelland e pondera que ser empreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas e pôr em prática idéias próprias. Degen (1989) acrescenta que o empreendedor assume riscos e o seu sucesso está na capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles. Ser empreendedor não é somente ser independente e realizar algo, significa trabalhar arduamente na consecução dos objetivos, que depende, basicamente, da capacidade de identificação de uma oportunidade de negócio (DEGEN, 2008). Além disso, quanto maior for a habilidade do empreendedor para atrair, motivar e manter a colaboração de outros para o seu objetivo, maiores são as chances de obter sucesso (DEGEN, 1989).

O professor e consultor brasileiro José Carlos Assis Dornelas, especialista em empreendedorismo, adiciona que o empreendedor planeja cada ação sempre tendo como base o objetivo que deseja alcançar e que o comportamento empreendedor pode ser exercido numa pequena empresa, numa grande corporação ou no governo.

Segundo Dornelas,

“o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização [...] O talento empreendedor resulta da concepção, direção, dedicação e muito trabalho dessas pessoas especiais, que fazem acontecer. Onde existe este talento, há a oportunidade de crescer, diversificar e desenvolver novos negócios”. (DORNELAS, 2001, p. 15,40)

O professor de empreendedorismo do IBMEC em Curitiba, Jerônimo Mendes, também considera o empreendedor como um indivíduo criativo capaz de transformar um simples obstáculo em oportunidade de negócios.

“O empreendedor é o ser ousado, sujeito a erros e acertos, alegrias e tristezas, críticas e elogios, comparações, decepções, inveja e perseguição, quer na vida pessoal, quer na vida profissional. [...] é o ser criativo, dinâmico, perspicaz, otimista em todos os sentidos, cujo projeto de vida não tem como dar errado”. (MENDES, 2009, p. 5)

Em adição, Mendes afirma que

“o empreendedor vê a riqueza como consequência e não como meio. Sua importância está no uso de habilidades, da inteligência, da vontade de contribuir, na esperança de ser reconhecido como alguém que ultrapassou barreiras anteriormente rotuladas como intransponíveis. [...] O empreendedor destrói a ordem econômica existente não apenas pela introdução de novos produtos ou serviços, mas também pela capacidade de tornar as coisas mais simples e mais fáceis para as pessoas ao seu redor. [...] O combustível empreendedor vai além da sobrevivência, da necessidade de ganhar dinheiro, do enriquecimento ou de perseguição do lucro a qualquer custo”. (MENDES, 2009, p. 7)

Mendes (2009) ressalta que ser empreendedor está no modo de ver as coisas e na capacidade de transformar obstáculos em oportunidades de negócio. O empreendedor tem a necessidade de criação, a vontade de encarar desafios e superar dificuldades e obstáculos, e suas ferramentas são o planejamento, a criatividade e a ousadia (MENDES, 2009). O empreendedor sabe exatamente por onde caminha a humanidade e o que fazer para servi-la ao colocar em prática todo o seu potencial criativo. Mendes corrobora com McClelland e com Degen, ao considerar que o empreendedor é um ser movido por realizações e não mede esforços para alcançar seus objetivos. Ser empreendedor significa ter disposição para enfrentar o desconhecido e realizar algo diferente, a ponto de abdicar do conforto imediato, em favor de um futuro promissor (MENDES, 2009).

“**O empreendedor** é fruto da vontade de criar e tornar o mundo melhor, do verdadeiro sentido de realização e do compartilhamento. **Não deve ser confundido com o empresário inescrupuloso** que suga a inteligência e a energia de seus colaboradores sem a justa remuneração, **nem deve ser comparado ao empresário que se orgulha de sonegar impostos e remeter dinheiro para paraísos fiscais** enquanto seus colaboradores sofrem anos para recuperar na justiça aquilo que lhes cabe por direito, quando conseguem recuperar”. (MENDES, 2009, p. 9, grifo meu)

Mendes (2009) enfatiza ainda que o empreendedor é um ser que não abre mão de construir um sonho baseado em princípios e valores capazes de alterar o

destino da humanidade. No momento que o empreendedor inicia um negócio é natural que pense no retorno financeiro, mas pensa, acima de tudo, em como construir um empreendimento capaz de gerar valor e prosperidade para todos os envolvidos no processo (MENDES, 2009).

Por seu turno, o professor da UFSJ, Bezamat de Souza Neto, defende que a palavra empreendedor não deve ser lembrada por sua designação de correr riscos, inovação e, muito menos pela capacidade de empresariar e ganhar dinheiro. Ser empreendedor significa uma atitude psicológica materializada pelo desejo de iniciar, desenvolver e concretizar um projeto. De acordo com Neto (2008), ser empresário não significa ser empreendedor, pois este último se lança em coisas que ainda estão embaçadas, usando a sua sensibilidade, criatividade e arriscando. Para o autor, não é preciso montar uma empresa para empreender, porque o que se deve ter são atitudes que tornem uma pessoa empreendedora. Atitude é uma maneira organizada e coerente de pensar, sentir e reagir em relação a pessoas, grupos, questões sociais ou a qualquer acontecimento ocorrido no ambiente (NETO, 2008). O empreendedor é um indivíduo autoconfiante e desejoso de independência e autonomia, que possui forte predisposição para o progresso, encara situações difíceis como desafio e acredita na capacidade do ser humano em forjar o próprio destino e melhorar a realidade ao redor (NETO, 2008).

Outro estudo relevante sobre o empreendedor pode ser verificado no trabalho das professoras Carla Bottino, Carolina Dias e Sandra K. Dib da Coordenação de Ensino de Empreendedorismo da PUC-Rio. Bottino, Dias e Dib (2006) argumentam que empreender significa a capacidade de desencadear processos de desenvolvimento não apenas econômico, mas, sobretudo, social e humano. Em outros termos, a ação empreendedora é uma ação revolucionária, seja no campo pessoal, profissional ou social, que pode subverter as dinâmicas sociais estabelecidas, provocando surpresas, mudanças e soluções inovadoras (BOTTINO, DIAS e DIB, 2006). Na visão dessas professoras, “o empreendedor é um projeto sempre em movimento, fruto de permanentes questionamentos, experimentações e construções de sentido” (2006, p. 39). O empreendedor é alguém que se sente comprometido e capaz de operar transformações ao seu redor, tem curiosidades e está sempre questionando os porquês para neutralizar as verdades impostas como absolutas. O empreendedor observa constantemente o ambiente em que se insere e sabe detectar oportunidades, porque entende que o

seu futuro depende da forma de se relacionar com o meio (BOTTINO, DIAS e DIB, 2006). As professoras ressaltam que ser empreendedor envolve uma abertura da pessoa para o que acontece no meio ambiente e uma atenção cuidadosa com tudo o que pode se constituir no campo da ação humana. O comportamento empreendedor pressupõe envolvimento, visão compartilhada e ambição, relacionados ao crescimento social, humano e econômico (BOTTINO, DIAS e DIB, 2006).

Para finalizar, o professor e administrador brasileiro Fernando Dolabela, um dos pioneiros no ensino de empreendedorismo e na disseminação da cultura empreendedora no Brasil (BALBI *et al*, 2009), entende que

“empreender não significa apenas criar novas propostas, inventar novos produtos ou processos, produzir novas teorias, engendrar melhores concepções de representação da realidade ou tecnologias sociais. Empreender significa modificar a realidade para dela obter auto-realização e oferecer valores positivos para a coletividade. Significa engendrar formas de gerar e distribuir riquezas materiais e imateriais por meio de idéias, conhecimentos, teorias, artes, filosofia. [...] Empreender é [...] rebeldia e inconformismo; crença na capacidade de mudar o mundo; indignação diante de iniquidades sociais. **Empreender é, principalmente, um processo de construção do futuro**”. (DOLABELA, 2003b, p. 29-30, grifo meu)

Assim, Dolabela (2003b, p. 38), em uma abordagem ampla do termo, define empreendedor como “alguém que sonha e busca transformar o seu sonho em realidade”; no entanto, para o autor, o sonho deve submeter-se à ética, promover a cidadania e a cooperação. A melhoria das condições de vida da sociedade deve ser o alvo dos resultados do sonho individual. De acordo com Dolabela (2003b), empreender significa acreditar que se pode interferir no mundo, ultrapassando seus próprios limites, com sua capacidade de criação e autocriação. O empreendedor é um realizador de sonhos, que passando do ideal à ação consegue transformar o ambiente em sua volta (DOLABELA, 2003b).

2.2.Capacitação Empreendedora

Diversos estudiosos e pesquisadores do empreendedorismo consideram que o comportamento empreendedor não é restrito a uma pequena quantidade de privilegiados, mas pode ser desenvolvido em qualquer indivíduo. A seguir, são

expostos os argumentos mais relevantes dos principais estudiosos e pesquisadores do empreendedorismo a respeito da capacitação empreendedora.

Timmons (1989) argumenta que as capacidades requeridas ao comportamento empreendedor, ou seja, a criatividade, a inovação e os conhecimentos de administração e de negócios, não são inerentes às pessoas e são possíveis de serem adquiridas. Assim, políticas e infra-estrutura em capacitação empreendedora podem permitir o desenvolvimento e promover o comportamento empreendedor.

Por sua vez, Filion (1991) acredita que o comportamento empreendedor é uma característica comum a todos e, dessa forma, pode ser desenvolvida. Ele afirma que a capacitação empreendedora tem a finalidade de despertar e aprimorar a capacidade de construção da visão e a aquisição de conhecimentos sobre as técnicas de gestão (viabilidade, consolidação, crescimento e lucro).

Enquanto isso, Hisrich e Peters (2004) consideram que o empreendedor não nasce empreendedor, ele se desenvolve. O surgimento de idéias, a identificação e a avaliação de oportunidades, a compreensão do processo de tomada de decisão, a redação e a formulação de um plano de negócio, o conhecimento sobre como obter recursos e o gerenciamento e desenvolvimento de uma empresa são habilidades que podem ser desenvolvidas em qualquer pessoa (HISRICH e PETERS, 2004). Além disso, Hisrich e Peters (2004) afirmam que cursos de educação empreendedora, em que são desenvolvidas as habilidades técnicas, administrativas e pessoais, contribuem significativamente para o desenvolvimento econômico das regiões próximas às instituições de ensino.

Assim como Filion (1991), Timmons (1989), Hisrich e Peters (2004), Mendes (2009) também considera que o comportamento empreendedor pode ser aprendido, praticado e disseminado. Todavia, acrescenta Mendes (2009) necessita de disciplina, compartilhamento de informações, sede de aprendizado e uma capacidade inequívoca de absorver o conhecimento alheio.

Em comunhão de pensamento, Bottino, Dias e Dib (2006) rejeitam a concepção de que os empreendedores nascem prontos e possuem atributos inatos, ou seja, inalcançáveis aos deles desprovidos. O empreendedor não nasce feito, mas é formado, por meio do estímulo ao desenvolvimento das potencialidades de cada indivíduo, despertando-o para uma forma mais atuante de estar no mundo (BOTTINO, DIAS e DIB, 2006). No entanto, Bottino, Dias e Dib (2006)

adicionam que um programa de formação de empreendedores pressupõe processos de ensino e aprendizagem baseados na experimentação e orientados para a construção compartilhada de conhecimentos. A educação empreendedora deve se afastar do modelo tradicional de ensino, que cada vez mais vem se mostrando inadequado e insuficiente para formar indivíduos capazes de atuar nas sociedades contemporâneas (BOTTINO, DIAS e DIB, 2006).

O economista indiano, especialista em empreendedorismo e inovação, Soumodip Sarkar (2007) afirma que uma cultura empreendedora permite o florescimento do empreendedorismo e cria um círculo virtuoso em que podem aparecer mais empreendedores. Para Sarkar (2007), conforme mostrado na Figura 3, uma pequena parte das pessoas nasce com capacidades empreendedoras inatas ou intrínsecas, enquanto outra parte pode ser influenciada pela educação e pela cultura, ou seja, por fatores extrínsecos. Em outras palavras, a educação e a cultura podem despertar o comportamento empreendedor em um número maior de indivíduos. Dessa forma, as capacidades e características empreendedoras podem ser efetivamente cultivadas por intermédio de programas educacionais de empreendedorismo bem planejados e organizados (SARKAR, 2007). Dessa forma, pode se concluir junto com Sarkar (2007) que, um ambiente externo, que apresente fatores extrínsecos positivos, em que se incluem políticas públicas, a cultura e a educação, pode estimular o empreendedorismo.

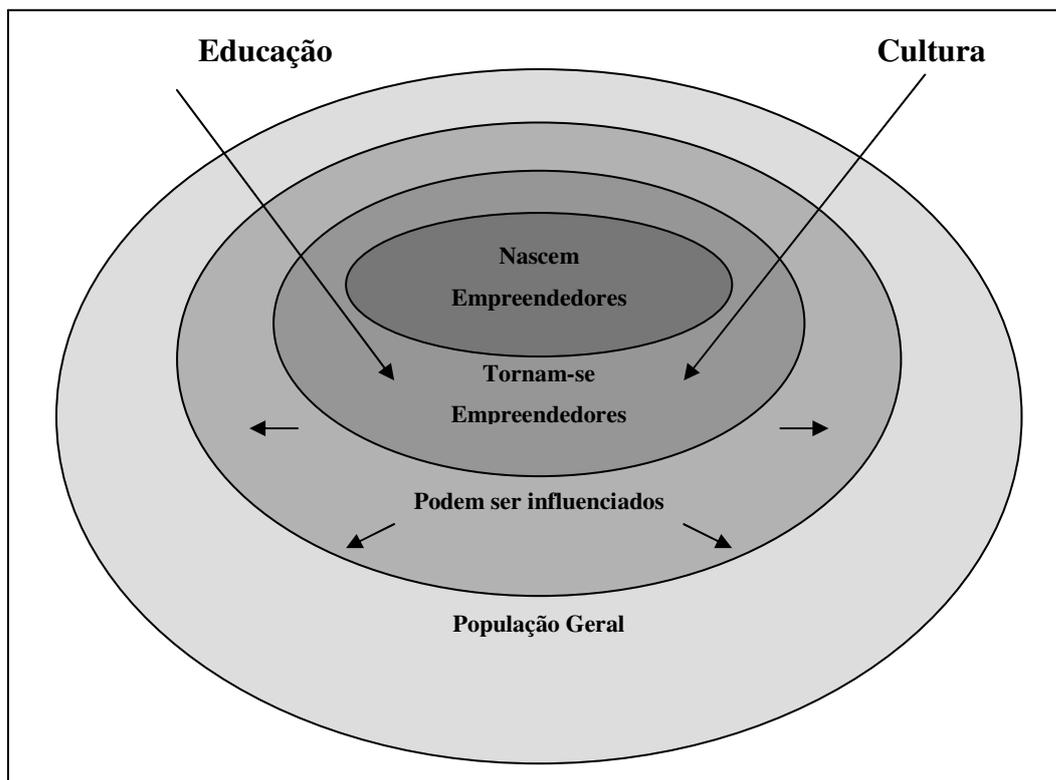


Figura 3 – Distribuição de Empreendedores na Sociedade por Soumodip Sarkar
 Fonte: Sarkar, 2007, p. 76

Em uma perspectiva complementar, Dolabela (2003b), acrescenta que a capacitação empreendedora assume um princípio ético que vincula os resultados do objetivo individual à geração de valores humanos e sociais, e não apenas econômicos, para a sociedade. Dessa forma, a capacitação empreendedora procura gerar e distribuir renda, conhecimento, poder e riqueza; o objetivo individual deve submeter-se à ética, promover a cidadania e a cooperação; a melhoria das condições de vida da sociedade deve ser o alvo dos resultados do objetivo individual; a capacitação, a imaginação e a criatividade de cada indivíduo são capazes de produzir modos de pensar e valores que superam mais facilmente crises e conflitos (DOLABELA, 2003b). Em suma, para Dolabela, o importante na capacitação empreendedora é a qualidade de vida de cada um e de todos, com o objetivo individual preservando valores sociais positivos; aprender torna-se uma construção pessoal, dando significado a própria existência.

Ainda conforme Dolabela,

“[...] na educação empreendedora o aprendizado essencial não é a ferramenta ou o conteúdo, mas a construção da capacidade individual de agir de forma

transformadora. Isso implica **saber cooperar, trabalhar em conjunto, utilizar a energia de todos, desenvolver o protagonismo e a auto-estima** em níveis suficientes para permitir a permanente superação de limites individuais e a **construção** da crença **de** que as próprias **ações podem fazer diferença no mundo**". (DOLABELA, 2003b, p. 83-84, grifo meu)

"A tarefa da educação empreendedora é principalmente fortalecer os valores empreendedores na sociedade. É dar sinalização positiva para a capacidade individual e coletiva de **gerar valores para toda a comunidade, a capacidade de inovar, de ser autônomo, de buscar a sustentabilidade, de ser protagonista.** [...] Atualmente, estabilidade e segurança envolvem a capacidade da pessoa de correr riscos limitados e de se adaptar e antecipar às mudanças, mudando a si mesma permanentemente". (DOLABELA, 2003b, p. 130-131, grifo meu)

Por fim, Dolabela (2003b) enfatiza que na capacitação empreendedora o saber pensar não é apenas pensar, mas a base para poder agir de forma mais adequada na realidade ao redor. Estimula-se a criar e não há apenas uma única forma de se fazer alguma coisa de modo correto (DOLABELA, 2003b). A capacitação empreendedora significa adquirir conhecimentos técnicos de gestão e convicções de solidariedade, assim como hábitos de convivência, de trabalho, de conquista individual e, principalmente, coletiva (DOLABELA, 2003b). É essencialmente um processo de aprendizagem pró-ativa, em que a pessoa aprende a antecipar-se às situações que podem surgir; é uma forma de educar que se baseia na ética, na construção da autonomia; estimula a tomada de decisões e a responsabilidade pelas conseqüências do que escolher (DOLABELA, 2003b). Assim, os objetivos da capacitação empreendedora devem ser a identificação e o entendimento das habilidades do empreendedor; o entendimento de como ocorre o processo empreendedor e a inovação; o reconhecimento da importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico; o aprendizado de como preparar e utilizar um plano de negócios; como identificar fontes de obtenção de financiamento para uma empresa; e como administrar seu crescimento sustentável (OLIVEIRA, SANTOS, CARVALHO, 2007).

Dessa forma, observa-se que a capacitação empreendedora baseia-se fortemente na aprendizagem reconstrutiva, e trabalha a formação técnica, humana e política do indivíduo. Tal afirmação se baseia nas argumentações de AIUB (2002), que afirma que, no reconstrutivismo, a maneira de construir o saber é muito ampla, incluindo realmente as idéias de descobrir, inventar, redescobrir, criar; sendo que aquilo que se faz é tão importante quanto o como e o porquê

fazer. A ação ocorre no sentido de compreender e atribuir um sentido (AIUB, 2002).

Alicerçando e complementando os argumentos expostos anteriormente sobre a importância da capacitação empreendedora, há os trabalhos do economista norte-americano Jason Henderson e do economista indiano Soumodip Sarkar. Henderson (2002) e Sarkar (2007) apresentam estudos que demonstram que países com um maior nível de atividade empreendedora apresentam um crescimento do PIB mais elevado. Dessa forma, verifica-se que o comportamento empreendedor é um dos fatores essenciais para o desenvolvimento de uma nação e melhorar as condições de vida de seus cidadãos, pois pode promover de forma democrática o desenvolvimento econômico e a mobilidade social (DOLABELA, 2003a). Em síntese, considera-se que a capacitação empreendedora ajuda a avaliar e a minimizar os riscos, além de propiciar a capacitação estratégica, que é fonte de vantagem competitiva.

2.3. Conceito de Inovação

A inovação sempre acompanhou a humanidade e, recentemente, a necessidade por caracterizar o que é novo leva tanto a academia quanto a iniciativa privada, a tratar esse tema com maior ênfase, dado à importância para a competitividade das empresas (MONTANHA JR *et al*, 2008). A palavra inovação deriva do latim *innovare* (*in + novare*) e significa fazer novo, mudar, renovar ou alterar as coisas, introduzindo-lhes novidades (SARKAR, 2007).

Na metade do século XX, Joseph Alois Schumpeter, economista austríaco e professor da *Harvard University*, definia inovação como

“1) introdução de um novo bem, cujos consumidores ainda não estejam familiarizados, ou de uma nova qualidade de um bem. 2) introdução de um novo método de produção, ou seja, um método ainda não testado em determinada área da indústria, e que não tenha sido gerado necessariamente a partir de uma nova descoberta científica, e pode consistir em uma nova maneira de comercializar uma mercadoria. 3) abertura de um novo mercado, ou seja, um mercado em que uma área específica da indústria ainda não tenha penetrado, independentemente do fato de o mercado existir antes ou não. 4) a conquista de uma nova fonte de suprimento de matéria-prima ou bens semimanufaturados, independente do fato da fonte existir antes ou não. 5) estabelecimento de uma nova estrutura de organização em um setor econômico, como a criação de uma posição de monopólio ou a quebra de um monopólio existente”. (SCHUMPETER, 1951, p. 66)

Conforme descrito por Schumpeter (1951), inovar significa a realização de novas combinações, isto é, o emprego diferente dos meios produtivos em um sistema econômico; é a permanente substituição de formas antigas por formas novas, que faz o capitalismo gerar riqueza e produzir crescimento econômico.

Schumpeter (1951) faz também a distinção entre uma inovação e uma invenção, ou seja, a descoberta de um princípio que enriquece o conhecimento e que não possui, por si só, importância econômica, ou seja, é economicamente irrelevante. De acordo com Schumpeter (1951), uma invenção constitui uma idéia, um esboço sobre um modelo para um produto novo ou aperfeiçoado. Tal invenção não leva necessariamente a uma inovação, que, no sentido econômico, apenas se concretiza com a primeira transação comercial envolvendo o novo produto. Assim, esse novo produto não é apenas potencialmente negociável, mas realmente negociado (SCHUMPETER, 1951).

A OECD⁶ apresenta uma definição bastante difundida, referência para trabalhos de pesquisa, que corrobora a aceção de inovação exposta por Schumpeter. Uma inovação significa introduzir um produto ou serviço novo ou significativamente melhorado, um novo processo, um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na estruturação do local de trabalho ou nas relações externas (OECD, 2005).

A inovação de produto ou de serviço (OECD, 2005) refere-se à introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente aperfeiçoado com relação aos produtos ou serviços existentes. Pode utilizar novos conhecimentos e tecnologias, ou pode se basear em novos usos ou novas combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes.

A inovação de processo (OECD, 2005) significa a introdução de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Os métodos de produção referem-se a técnicas, equipamentos ou aplicativos para computador, utilizados na geração de produtos ou serviços. Os métodos de produção se referem à logística da organização. Esse tipo de inovação envolve também atividades de

⁶ A OECD, fundada em 1961, constitui um fórum multilateral de discussão, desenvolvimento e reforma de políticas econômicas e sociais. É uma importante fonte de informação estatística ao recolher e tratar informação, analisar tendências e desenvolver análise econômica e social das principais políticas públicas como agricultura, cooperação e desenvolvimento, educação, emprego, ambiente, comércio, ciência, tecnologia, indústria e inovação.

compra, contabilidade e introdução de tecnologia da informação e comunicação, novas ou aperfeiçoadas, caso aprimore a eficiência dos processos da empresa.

A inovação de *marketing* (OECD, 2005) refere-se às mudanças na aparência do produto ou na embalagem, na promoção e na colocação de bens ou serviços no mercado e de métodos de precificação. É voltado para a abertura de novos mercados ou reposicionamento, com o propósito de aumentar as vendas. Refere-se a uma nova estratégia mercadológica que representa um distanciamento dos métodos utilizados na empresa.

A inovação organizacional (OECD, 2005) relaciona-se a uma nova prática de negócio do empreendimento, uma nova estruturação do local de trabalho ou nas relações externas, que não foram utilizadas anteriormente pela empresa.

A FINEP⁷, empresa pública brasileira, vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia, apresenta, em seu sítio eletrônico, um conceito de inovação que destaca a introdução, com êxito, no mercado, de produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente, ou contendo alguma característica nova e diferente do padrão em vigor. Conforme esclarece essa entidade, a inovação compreende diversas atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras, comerciais e mercadológicas. A exigência mínima é que o produto, serviço, processo, método ou sistema inovador deve ser novo ou substancialmente melhorado para a empresa em relação aos seus competidores.

O escritor norte-americano e professor da *Harvard Business School*, Michael E. Porter, argumenta que uma inovação se manifesta na nova aparência de um produto, em um novo processo de produção, em uma nova forma de distribuição, em novos métodos de *marketing* ou em novas oportunidades de negócio. Porter (1990) corrobora com Schumpeter e ressalta que uma inovação é um novo modo de fazer algo e que é comercializado. Porter (1990) acrescenta que o processo da inovação não pode ser separado da estratégia de uma organização e do contexto competitivo. A inovação é fonte de vantagem competitiva, pois a empresa descobre nova base para a competição ou encontra melhores meios para competir à moda antiga. As possibilidades de novas formas de competição surgem

⁷ A FINEP foi criada em 1967 e tem como missão promover e financiar a inovação e a pesquisa científica e tecnológica em empresas, universidades, institutos tecnológicos, centros de pesquisa e outras instituições públicas ou privadas, mobilizando recursos financeiros e integrando instrumentos para o desenvolvimento econômico e social do Brasil.

por meio da descontinuidade e da modificação da estrutura de determinado setor econômico (PORTER, 1990). Assim, uma estratégia competitiva deve ser formulada a partir de uma compreensão adequada das mudanças que ocorrem e, para isso, a informação desempenha papel primordial no processo de inovação, razão pela qual os inovadores são também observadores de outros setores econômicos ou de outros países (PORTER, 1990). Para Porter (1990) algumas inovações geram vantagem competitiva ao explorar oportunidades de mercado inteiramente novas ou ao atender a um segmento de mercado negligenciado por outras empresas. Além disso, o autor considera que uma inovação é resultado de esforço incomum, pois a empresa que introduz com êxito nova e melhor maneira de competir, conduz seus atos com determinação, obstinação, mesmo em face às críticas e aos obstáculos.

Por sua vez, o consultor e intelectual austríaco Peter F. Drucker afirma que é a mudança que sempre proporciona a oportunidade para o novo e o diferente. De acordo com Drucker (2002a), uma inovação é uma mudança que produz maior ganho para quem a utiliza e maior capacidade produtiva para a sociedade, que consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social. Drucker (2002a) considera que a inovação cria um recurso, pois não existe algo chamado de recurso até que o homem encontre um uso para alguma coisa na natureza e assim o favoreça de valor econômico.

O consultor norte-americano e conselheiro de inovação da University of Toyota⁸, Matthew E. May, acrescenta que inovação nos negócios significa oportunidade, valor, impacto e satisfação, pois os clientes não querem produtos ou serviços, mas soluções para os problemas. May (2007) afirma que para inovar é necessário enxergar além do óbvio e encontrar soluções dentro do contexto vigente, ou encontrar um novo contexto junto com a solução. Inovar significa utilizar o conhecimento e a experiência para descobrir e resolver um problema e explorar uma oportunidade (MAY, 2007). Do mesmo modo que Schumpeter e Porter, May (2007) afirma que inovar significa produzir alguma coisa de valor,

⁸ A Toyota era, em 2006, uma das dez empresas mais lucrativas do planeta, e ganhava mais do que o dobro de qualquer outro fabricante de carros, com menos de 15% do mercado. Seu valor de mercado, de quase US\$150 bilhões, superava o valor da General Motors, da Ford, da Daimler-Chrysler, da Honda e da Volkswagen juntas. (May, 2007)

pois a inovação compõe-se de criatividade e aplicação. Inovar conduz a uma vantagem competitiva em relação à concorrência, porque o cliente gasta dinheiro com a solução para seus problemas (MAY, 2007).

O professor e conselheiro do governo indiano para empreendedorismo, Coimbatore Krishnarao Prahalad, considerado atualmente um dos mais influentes pensadores do mundo dos negócios, define inovação como “adotar novas tecnologias que permitem aumentar a competitividade da empresa” ([199-?] *apud* SIMANTOB e LIPPI, 2003, p. 14). Ele defende que as inovações são importantes para garantir a sobrevivência da empresa em mercados competitivos. Entretanto, ao inovar, a empresa deve ter em vista a lucratividade, pois essa permite reinvestir e manter o contínuo desenvolvimento do empreendimento. Prahalad (2001) afirma que os administradores precisam reavaliar o modelo empresarial utilizado e adaptá-lo para atender às exigências atuais. As empresas competitivas precisam ser capazes de reconfigurar [reinventar] seus negócios (PRAHALAD, 2001).

Em um ponto de vista que apóia com as posições de Schumpeter, Porter e May, o consultor norte-americano e professor da *London Business School*, Gary Hamel, considera que a inovação é um processo estratégico de reinvenção contínua do próprio negócio e de criação de novos conceitos de negócios, de modo a criar valor para o cliente e maiores retornos para a empresa. A inovação do conceito de negócio é a capacidade de imaginar conceitos de negócios drasticamente diferentes ou novas maneiras de diferenciar conceitos de negócios já existentes, por meio da introdução de mais variedades estratégicas em determinado setor competitivo (HAMEL, 2000). Hamel (2000) acrescenta que o desafio atual é criar empresas que sejam, simultaneamente, modelos de eficiência e de inovação. Para inovar é necessário enxergar o não convencional e perseguir oportunidades, de forma que dificulte a imitação por parte dos concorrentes; é necessário observar que tipos de mudanças ocorrem no mundo e tentar aplicá-las em benefício dos clientes (HAMEL, 2000). Segundo o autor, as empresas precisam descobrir formas de reinventarem o modelo de negócio, de modo a evitar a sua obsolescência. A inovação exige que a empresa rompa paradigmas e imagine soluções inéditas para as necessidades dos clientes (HAMEL, 2000).

O professor e pesquisador italiano de economia da inovação e da mudança tecnológica na *Scuola Superiore Sant'Anna di Studi Universitari*, em Pisa, Itália, Giovanni Dosi, um dos mais consagrados especialistas em inovação, sustenta as

posições de Schumpeter e Porter ao afirmar que a inovação está relacionada essencialmente à descoberta, experimentação, desenvolvimento e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novos arranjos organizacionais. Dosi (2006) adiciona que a maioria das empresas e dos inovadores individuais que empreendem projetos de inovação percebe a existência de uma demanda potencial para seu novo ou aperfeiçoado produto. A percepção de um mercado potencial faz parte das condições necessárias para a inovação, mas não constitui de modo algum a condição suficiente (DOSI, 2006). Para o pesquisador, uma inovação não ocorre ao acaso, requer um planejamento de longo prazo e não respostas imediatas face às mudanças nas condições de mercado. Ademais, inovar requer assumir riscos, pois não há certeza quanto a aceitação do produto novo ou aperfeiçoado pelo consumidor. Esse risco é assumido devido a possibilidade de grandes recompensas (lucros) como resultado do sucesso (DOSI, 2006).

Os diretores norte-americanos do BCG⁹, James P. Andrew e Harold L. Sirkin, por sua vez, relacionam inovação a retorno financeiro e consideram que existe uma grande diferença entre uma idéia e uma inovação:

“Inovação é um ato, não uma idéia. **Requer mudança contínua**. É a combinação de deliberada **decisão de assumir riscos**, administração firme de um processo bem definido, alinhamento de todos os elementos dentro de uma empresa e **atenção incansável e bem disciplinada no sentido de obter retorno [financeiro]**. E um **espaço em que líderes determinados podem fazer a diferença**. [...] Os verdadeiros líderes [...] dirigem o foco de seu tempo e de sua atenção, que são seus recursos mais preciosos, para as coisas que precisam fazer e para as decisões que precisam tomar”. (ANDREW e SIRKIN, 2007, p. 171, grifo meu)

O professor e economista indiano, especialista em empreendedorismo e gestão da inovação, Soumodip Sarkar (2007, p. 109), corrobora com as posições de Schumpeter, Porter, May e Hamel, e define inovação como “a exploração de novas idéias que encontram aceitação no mercado, usualmente incorporando novas tecnologias, processos, design e uma melhor prática”. Sarkar (2007, p. 116) afirma que “[...] uma empresa deve desenvolver novas idéias e conceitos para se manter a frente da concorrência. É mediante a inovação que as empresas podem criar valor e diferenciar os seus produtos ou serviços da concorrência”.

⁹ The Boston Consulting Group é uma empresa reconhecida como pioneira e uma das líderes mundiais de consultoria em estratégia empresarial. Desde 1963 tem colaborado com empresas e instituições dos principais setores no desenvolvimento e implementação de estratégias que conduzam ao êxito nos mercados mais competitivos.

Enquanto isso, entre os autores brasileiros, temos o professor Moysés Simantob, da FGV-EAESP, e a jornalista Roberta Lippi, do jornal Valor Econômico, que argumentam que inovar é ter uma idéia que os concorrentes ainda não tiveram e implantá-la com sucesso. Os autores compartilham com a posição de Schumpeter, Porter, May, Prahalad, Hamel, Andrew e Sirkin ao esclarecerem que a inovação faz parte da estratégia de uma empresa para se proteger da concorrência e o seu foco é o desempenho financeiro e a criação de valor. Simantob e Lippi (2003) afirmam que a inovação é uma iniciativa que surge como novidade para a empresa e para o mercado e que traz resultados econômicos para a organização. A inovação está diretamente ligada à produtividade, à competitividade e significa o desenvolvimento ou o aprimoramento de um produto, processo ou serviço para o qual há algum interesse social ou empresarial (SIMANTOB e LIPPI, 2003).

A pesquisadora e professora da Escola Politécnica da USP, Marly Monteiro de Carvalho, ensina que a inovação requer a habilidade de ler e interpretar os sinais do mercado para identificar oportunidades. É um processo que se inicia pela percepção de um novo mercado, que conduz ao desenvolvimento, produção e *marketing*, em busca do sucesso comercial da inovação (CARVALHO, 2009). A autora comunga com o pensamento de Schumpeter, Sarkar, Porter, Hamel e May ao considerar que a inovação é um fator chave de vantagem competitiva e de criação de valor para a empresa, que exige propensão ao risco e liderança intelectual para fazer previsões e aprofundar nos mecanismos que impulsionam os mercados, não somente nas fronteiras dos setores existentes, mas também na estrutura dos setores futuros (CARVALHO, 2009).

Eliza Coral, consultora e professora da UNIVALI, e Lisiane Geisler, especialista da área de Inovação e Transferência de Tecnologia do IEL de Santa Catarina, referem-se à inovação como um processo contínuo que potencializa a sustentabilidade do empreendimento ao longo do tempo. Inovar significa introduzir produtos ou processos novos ou aprimorados, ou combinação deles; todavia, é comum que uma empresa busque a inovação como uma ação reativa às ameaças de concorrentes e perda de mercado (CORAL e GEISLER, 2008). Segundo Coral e Geisler, o ideal é que a inovação seja parte da estratégia da organização, como ação pró-ativa e de longo prazo. Para inovar é necessário o monitoramento contínuo do mercado, por meio de redes de informações, em busca

de fatos relevantes para a tomada de decisão (CORAL e GEISLER, 2008). As autoras esclarecem ainda que a empresa inovadora sabe onde deseja chegar e utiliza o planejamento para se posicionar e priorizar estratégias e ações. As ameaças à organização não devem representar um desafio assustador, mas, ao contrário, devem ser vistas como oportunidades que podem ser transformadas em retorno para a empresa por meio da inovação (CORAL e GEISLER, 2008).

Por fim, o consultor em gestão da inovação tecnológica e professor da UTFPR, Dálcio Roberto dos Reis, reconhece que no ambiente atual de competitividade e globalização, a inovação é um recurso-chave e fonte de vantagem competitiva entre empresas, ou seja, é uma forma do empreendimento se proteger da concorrência e obter lucros diferenciados. Reis (2008, p. 41) compartilha o entendimento de Schumpeter e Porter e considera que “a inovação inclui novos produtos, processos, serviços e também mudanças em produtos, processos e serviços existentes”. A inovação é sempre uma quebra de paradigma na empresa que a introduz e adquire importância econômica por meio de melhorias para adequação ao mercado consumidor. Além disso, a autonomia conferida ao indivíduo torna-se importante para a inovação na administração do empreendimento e estimula a motivação para utilizar plenamente seus próprios conhecimentos e experiência, à medida que incrementa um senso maior de responsabilidade (BETIM, RESENDE e REIS, 2006).

2.4. Conceito de Sustentabilidade Empresarial

O debate em torno da responsabilidade social das empresas começa a surgir no início da Era Moderna (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009), e tornou-se, nos últimos anos, um tema amplamente discutido, tanto no âmbito das organizações quanto no âmbito acadêmico, em função da relevância institucional assumida pelas empresas no cenário sócio-econômico atual (PEREIRA e CAMPOS FILHO, 2007).

Observa-se, no início do século XX, o registro de relevantes manifestações por parte do pensamento empresarial e acadêmico, que procuram não limitar a atuação dos empreendimentos na busca incessante do lucro a qualquer preço, e referem-se a um outro papel que as empresas deveriam cumprir (TORRES, 2003).

Entretanto, segundo Torres (2003), essas idéias foram combatidas veementemente pela maioria dos empresários e pelo pensamento mais conservador e hegemônico nos meios acadêmicos durante esse período. Somente a partir da segunda metade dos anos 1960, nos Estados Unidos e em parte da Europa Ocidental, particularmente na França e na Inglaterra, uma parcela da sociedade inicia uma efetiva cobrança por um comportamento socialmente responsável no âmbito das empresas (TORRES, 2003). Nos Estados Unidos, o repúdio de parte da população à Guerra do Vietnã (1964-1973) inicia um movimento de boicote à aquisição dos produtos e das ações na bolsa de valores daquelas empresas que, de alguma forma, estavam ligadas ao conflito bélico na Ásia (TORRES, 2003). Essas manifestações, aliadas às lutas pelos direitos civis norte-americanos, levam diversas empresas norte-americanas e européias a desencadear uma mudança na forma de lidar com a matéria-prima utilizada, com os consumidores, com os fornecedores e com os trabalhadores (TORRES, 2003).

O debate em torno da responsabilidade social das empresas ganha um impulso ainda maior a partir de um artigo de Milton Friedman, economista norte-americano e ganhador do Prêmio Nobel de Economia, publicado em treze de setembro de 1970 no *The New York Times Magazine* (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009). Em seu entendimento, a responsabilidade social da empresa é gerar lucro dentro da lei (FRIEDMAN, 1970). O argumento de Friedman baseia-se na premissa de que se a empresa obtém lucro dentro da lei, é porque produz um bem ou serviço socialmente relevante e, assim, pode remunerar os fatores de produção (capital e trabalho), gerar renda para a sociedade e pagar tributos ao governo. Friedman (1970) sustenta a sua posição argumentando que os gestores da empresa não estão em posição para determinar a urgência dos problemas sociais, nem a quantidade de recursos organizacionais que devem ser destinados a uma situação específica. Cabe ao governo, aplicar os recursos que recebe para resolver os problemas sociais. Os administradores e os proprietários que quiserem contribuir para resolver problemas sociais devem utilizar seus próprios recursos e não os da empresa (FRIEDMAN, 1970). Todavia, as preocupações com o bem-estar humano, com o meio-ambiente e com a capacidade de influência das organizações questionavam a visão de Friedman (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009). A responsabilidade social, focada somente na função econômica da empresa geradora de lucros, salários e tributos não conseguia ser suficiente para orientar os

negócios diante das mudanças que ocorriam na sociedade e que afetavam os negócios (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009). Assim, como uma reação, que em parte se devia às pressões de um segmento mais organizado da sociedade norte-americana, que exigia um novo tipo de ação empresarial em relação às questões sociais e ambientais, algumas empresas, durante a década de 1970, passaram a prestar contas anualmente de suas ações sociais e ambientais, como forma de justificarem-se. Essas empresas buscavam uma transformação positiva de sua imagem diante de consumidores e da sociedade em geral (TORRES, 2003).

O conceito de sustentabilidade se origina, durante a década de 1980, da conscientização crescente de que os países precisavam descobrir maneiras de incentivar o crescimento de suas economias sem destruir o meio ambiente ou sacrificar o bem-estar das futuras gerações (SAVITZ, 2007). Na década de 1990, todas essas tendências de movimentos da sociedade civil, governos e empresas começaram a convergir em um movimento maior com demandas sobre as empresas nas questões ambiental, ética, social e econômica (OLIVEIRA, 2008). Em seguida, nesse início de século XXI, as pressões dos *stakeholders*¹⁰ demonstram seu empenho em responsabilizar as empresas por questões sociais e realçam a magnitude dos riscos financeiros potenciais para qualquer empreendimento cujo comportamento seja considerado inaceitável (PORTER e KRAMER, 2006).

David Grayson, professor da *Cranfield School of Management*¹¹, e Adrian Hodges, especialista em estratégia de responsabilidade social das empresas, avaliam que atualmente existem forças globais que impõem novas questões de gestão para as organizações e que se tornam aspectos centrais na formulação de estratégias pelas empresas. Em cada uma dessas questões, interação com a comunidade, ecologia e meio-ambiente, saúde e bem-estar, diversidade e direitos humanos, há componentes que exercem efeito cumulativo nas decisões de negócios e na responsabilidade das empresas. A importância de cada questão difere conforme o local de atuação do empreendimento, os hábitos culturais e o

¹⁰ A tradução do termo *stakeholder* considera: *stake* significa marcar, delimitar com estacas, aposta, dinheiro apostado, risco, interesse, e *holder* significa segurar, pegar, reter, possuir, ocupar. O significado literal, portanto, definiria aquele que retém, possui um interesse, aposta, tem influência. (FRANÇA, 2007, p. 18)

¹¹ A *Cranfield School of Management* faz parte da *Cranfield University*, conceituada instituição de ensino britânica, fundada em 1946, dedicada exclusivamente ao ensino de pós-graduação.

setor econômico; entretanto, um administrador precisa compreender tais questões para não expor um negócio a um risco desnecessário (GRAYSON e HODGES, 2002). Entre os benefícios de atuar adequadamente frente a essas questões emergentes em administração de empresas encontram-se: valorização dos funcionários, redução do absenteísmo, divulgação da marca, apoio de clientes, diferenciação do produto ou serviço oferecido, criação de uma rede de fornecedores qualificados, aprimoramento da infra-estrutura da empresa, redução de custos com energia, com seguros, com captação e seleção de funcionários e gestão integrada (GRAYSON e HODGES, 2002).

Esses acontecimentos demonstram a mudança no pensamento mundial na direção da colocação de limites para o desenvolvimento de negócios, buscando uma maneira de administração que considere não somente os aspectos financeiros, mas também os interesses de outras partes envolvidas, direta ou indiretamente, com as atividades do empreendimento. Portanto, observa-se que a mentalidade do mundo vem mudando de direção no que se refere à preocupação com a sustentabilidade.

No entanto, não há uma definição consensual de responsabilidade social empresarial, pois o conceito se constrói e modifica nos debates nos diversos campos do conhecimento. A sedimentação de um conceito definitivo tem se apresentado como um dos desafios mais presentes no debate acadêmico devido aos fatos históricos e correntes teóricas que se sobrepõem, e às novas contribuições que sempre aparecem (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009; OLIVEIRA, 2008; PEREIRA e CAMPOS FILHO, 2007).

Os professores Zairo Borges Cheibub, do Departamento de Ciência Política da UFF, e Richard Michael Locke, do Departamento de Ciência Política do *MIT Sloan School of Management*¹², dividem as definições de responsabilidade social em quatro modelos, que têm por base duas dimensões. A primeira refere-se aos grupos ou atores beneficiários da administração e das ações da empresa. Nessa dimensão, coloca-se em um extremo os proprietários do empreendimento (Modelo dos *Stockholders*) e no outro extremo todos os grupos que têm uma relação com a

¹² O MIT Sloan School of Management é uma das cinco faculdades do Massachusetts Institute of Technology, localizado em Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos. Considerada uma das mais famosas faculdades do mundo especializada em negócios, conduz pesquisas em finanças, empreendedorismo, marketing, planejamento estratégico, economia, gerência de cadeia de suprimentos e tecnologia da informação.

empresa e que podem se beneficiar, mediata ou imediatamente, de suas ações. Consideram-se como beneficiários a comunidade em que a empresa se localiza, seus proprietários, seus trabalhadores, além de outros possíveis grupos sociais (Modelo dos *Stakeholders*). A segunda dimensão enfatiza os motivos das ações sociais empresariais. Consideram-se aquelas ações que tenham objetivos mais amplos que os imediatamente ligados aos interesses da empresa, isto é, motivações de ordem moral e valorativa e, por outro lado, ações que atendem aos interesses imediatos das empresas, ou seja, motivos instrumentais (CHEIBUB e LOCKE, 2002).

O Quadro 1 apresenta esses modelos de responsabilidade social empresarial e a consideração conjunta dessas duas dimensões:

Motivação da ação Alvo da ação	Instrumental	Moral
Proprietários	Produtivismo	Filantropia
Stakeholders	Progressista	Idealismo Ético

Quadro 1 – Modelos de Responsabilidade Social Empresarial
Fonte: Adaptado de Cheibub e Locke, 2002, pag. 3

No Modelo de Produtivismo, a responsabilidade social da empresa consiste em gerar lucro e retorno para o proprietário. Qualquer ação social que desvirtue os objetivos econômicos é ruim para a sociedade e para o empreendimento, porque causa ineficiências econômicas. O Modelo de Filantropia não traz necessariamente benefícios tangíveis para a empresa. A motivação é puramente moral e o alvo da ação é o proprietário, porque ele se sente bem com a ação ou ganha *status* social. O Modelo de Idealismo Ético centra a ação empresarial nos *stakeholders* por princípios morais, pois isso é o certo, mesmo que acarrete prejuízo para o empreendimento. No Modelo Progressista a empresa leva em consideração o interesse dos *stakeholders* em suas ações, buscando também praticar ações que revertam em benefícios claros para o empreendimento, ganhando credibilidade, imagem positiva e evitando conflitos.

Cheibub e Locke (2002) ensinam que a responsabilidade social implica ações que vão além do estabelecido em lei e que não resultam de um embate

político com sindicatos ou organizações de trabalhadores. Não faz sentido denominar de responsabilidade social empresarial o cumprimento da lei, pois a questão que se apresenta é se a empresa assume alguma responsabilidade além daquelas exigidas por lei. Da mesma forma, não se pode chamar de responsabilidade social as ações, programas e benefícios que são adotados pela empresa como resultado de negociação trabalhista, porque se está diante de uma questão de poder, barganha política e não de responsabilidade social (CHEIBUB e LOCKE, 2002).

No entanto, Cheibub e Locke (2002) ressaltam que não há, em princípio, base moral e política para que uma empresa exceda suas responsabilidades legais e que não interesse, imediata e diretamente, aos negócios desenvolvidos por ela. Para os autores, ninguém tem o direito de exigir que ela pratique alguma forma de responsabilidade social, e, por isso, não há a obrigação por parte dela de fazê-lo. Não há fundamento para exigir essas ações de uma empresa, da mesma forma que não se tem o direito de exigir de qualquer outro ator social que exceda o que está estabelecido em lei (CHEIBUB e LOCKE, 2002). Atos de filantropia e de responsabilidade social empresarial podem ser elogiados, mas o fundamental é que não se tem o direito de esperar que um empreendimento seja obrigado a praticar esses atos. Em complemento, Cheibub e Locke (2002) esclarecem que

“responsabilidade social empresarial, portanto, não é uma questão moral, mas sim de interesse econômico das empresas. Se lhes interessar, devem assumir mais funções sociais. É analiticamente supérfluo e, talvez, até mesmo prejudicial inquirir sobre os motivos que levam empresas a assumirem determinadas responsabilidades sociais. Interesses ou valores, qual o determinante da RSE? Em nossa opinião, essa questão é política e moralmente irrelevante, além de mal formulada. As empresas podem e/ou devem ter responsabilidades sociais apenas se for de seu interesse; do interesse de seu negócio e trazer benefícios para sua atividade, sua posição no mercado etc. Apesar de ainda polêmico, há na literatura evidências mostrando que esse pode ser o caso, i.e., que empresas que adotam uma postura socialmente responsável auferem maiores benefícios que as que não o fazem. E estas são razões suficientes para que elas tenham políticas que expressem responsabilidades que vão além das exigências legais”. (CHEIBUB e LOCKE, 2002, p. 8)

Enquanto isso, Archie B. Carroll, professor da *University of Georgia* e um dos autores mais importantes sobre responsabilidade social, propõe que a RSE compreenda as dimensões econômicas, legais, éticas e discricionárias (CARROLL, 1991). A responsabilidade econômica relaciona-se ao fato de que a empresa deve procurar produzir bens e serviços desejados pela sociedade de forma a maximizar o lucro para o proprietário. São exemplos de impacto econômico direto as

atividades para estimular as vendas ou para evitar litígios. São exemplos de impacto econômico indireto as ações para melhorar a imagem da empresa ou elevar a motivação dos funcionários. A responsabilidade legal determina que a empresa exerça suas atividades respeitando e cumprindo as normas e princípios legais determinadas pela sociedade na qual está presente. A responsabilidade ética refere-se à obrigação de fazer o que é certo e justo, evitando ou minimizando causar danos sociais, mesmo que tais ações não estejam contempladas formalmente nas normas e princípios legais estabelecidos pela sociedade. Pode não atender aos interesses econômicos diretos da empresa, mas livram-na de danos à sua imagem. A responsabilidade discricionária abrange ações em resposta às expectativas da sociedade e considera o comprometimento em programas para promover o desenvolvimento da sociedade e a melhoria da qualidade de vida, por meio de contribuições a instituições sociais que não oferecem retorno direto a empresa. Em resumo, uma organização deve, ao mesmo tempo, ser lucrativa, respeitar e seguir às leis, fazer o que é certo e justo e ser boa cidadã (*to be a good corporate citizen*).

O professor da EBAPE-FGV, José Antônio Puppim de Oliveira, complementa os entendimentos de Carrol, Cheibub e Locke ao ponderar que a responsabilidade social empresarial não tem o mesmo significado que filantropia ou ação social de uma empresa. Para Oliveira (2008), a ação social é representada por doações ou projetos sociais que beneficiam alguns grupos como comunidades, escolas ou ONGs, e pode ser introduzida de modo planejado e organizado, o que é chamado de investimento social privado. A filantropia, na opinião do autor, é ação social com projetos não ligados diretamente aos negócios da empresa. A responsabilidade social empresarial vai além de realizar apenas ação social e envolve atitudes, ações e relações com um grupo maior de partes interessadas, ou seja, com os *stakeholders* (OLIVEIRA, 2008). Afirma ainda Oliveira (2008), que a responsabilidade social empresarial é um fator de diferencial competitivo entre as empresas e que pode aumentar o seu potencial econômico. Para defender seu ponto de vista, o autor esclarece que

“a RSC pode aumentar a competitividade das empresas de várias formas. Primeiro, algumas ações de RSC atuam na diminuição de custos. Por exemplo, na parte de proteção ambiental, RSC pode ser uma oportunidade de reduzir desperdícios com energia e água, economizando recursos ambientais e diminuindo riscos financeiros. Segundo, há vantagens na parte humana da empresa, criando um ambiente de

maior satisfação entre os empregados e parceiros [...] que motiva e aumenta a produtividade. Terceiro, uma empresa que busca RSC também melhora sua imagem no mercado e conseqüentemente influencia positivamente o comportamento de consumidores sensíveis a questões sociais ou ambientais”. (Oliveira, 2008, p. 8)

A Figura 4 ilustra as vantagens de se investir em responsabilidade social empresarial, conforme esclarece Oliveira (2008):



Figura 4 – Vantagens dos Investimentos Sócio-Ambientais por José A. P. de Oliveira
Fonte: Oliveira, 2008, p. 116

Para o escritor norte-americano e professor da *Harvard Business School*, Michael E. Porter, e para o consultor norte-americano Mark R. Kramer, se as empresas analisassem as perspectivas em relação à responsabilidade social com base nos mesmos critérios que norteiam suas estratégias, descobririam que a responsabilidade social corporativa pode transformar-se em fonte de oportunidade, de inovação e de vantagem competitiva. Para promover a responsabilidade social empresarial é preciso compreender os inter-relacionamentos entre a organização e a sociedade, como também fazer a responsabilidade social corporativa parte da estratégia e das operações da empresa (PORTER e KRAMER, 2006). Na apreciação dos autores, empresas bem-sucedidas precisam de sociedades saudáveis, porque educação, saúde e igualdade de oportunidades são essenciais para o desenvolvimento de uma força de trabalho

produtiva. A utilização eficiente dos recursos naturais torna as organizações mais produtivas, e a sociedade saudável gera demanda crescente para os negócios. Ademais, Porter e Kramer (2006) ensinam que qualquer empreendimento que procure atingir seus objetivos à custa da sociedade desfruta de sucesso ilusório e temporário; ao mesmo tempo, sociedades saudáveis precisam de empresas bem-sucedidas para criar empregos, gerar riqueza e inovações, que melhoram o padrão de vida da população em geral. Dessa forma, para por em prática esses princípios, a empresa deve integrar a perspectiva social em seus referenciais básicos para entender a competição e direcionar a sua estratégia de negócios (PORTER e KRAMER, 2006).

Porter e Kramer (2006) afirmam que praticamente todas as atividades de uma organização afetam a sociedade na qual ela atua. Embora os administradores de empresas estejam cada vez mais conscientes dos efeitos sociais das ações de uma organização, essas influências podem ser sutis. Sem uma cuidadosa identificação dos efeitos sociais e ambientais em evolução, os gestores podem sacrificar a sobrevivência do empreendimento (PORTER e KRAMER, 2006). Além disso, segundo os autores, nenhuma empresa pode resolver todos os problemas sociais e ambientais, e, assim, deve selecionar questões que se relacionam com suas atividades específicas. O teste essencial a orientar a responsabilidade social empresarial não é se a causa é importante, mas, sim, se ela gera oportunidades para a criação de valor compartilhado, ou seja, gera benefícios para a sociedade e para a empresa (PORTER e KRAMER, 2006).

Porter e Kramer (2006) classificam a responsabilidade social empresarial em dois tipos: a *Responsive CSR* e a *Strategic CSR*. A *Responsive CSR* abrange a empresa cidadã, sintonizada com os interesses dos *stakeholders*, e procura atenuar os efeitos sociais já existentes ou previstos, decorrentes das atividades do empreendimento. Tem como vantagem promover a imagem da empresa e melhorar as relações com os *stakeholders*. Todavia, seu impacto é limitado, reativo e estranho aos negócios da organização. A *Strategic CSR* vai além da boa cidadania empresarial e gera a oportunidade para o desenvolvimento de inovações que beneficiem tanto a sociedade quanto a empresa, ou seja, propicia oportunidades para a criação de valor compartilhado e a soluções auto-sustentáveis. Desenvolve-se um relacionamento no qual o sucesso da empresa e o sucesso da sociedade se reforçam mutuamente. Em geral, quanto mais estreita for

a vinculação das questões social e ambiental com as atividades do empreendimento, maiores são as oportunidades de alavancar os recursos e a capacidade da empresa de gerar benefícios para a sociedade. A *Strategic CSR* ocorre quando a organização inclui as dimensões social e ambiental como parte integrante de sua estratégia geral, em que a introdução de inovações é essencial para a criação de valor econômico, social e ambiental. O foco desloca-se da ênfase na imagem (*Responsive CSR*) para a ênfase na integração e na pró-atividade (*Strategic CSR*).

O consultor e intelectual austríaco Peter F. Drucker (2002b) corrobora com a posição de Porter e Kramer e considera que

“a empresa moderna existe para fornecer um serviço específico à sociedade. Portanto, tem de participar da comunidade, ser uma vizinha, realizar suas tarefas dentro de um cenário social, mas também tem de empregar pessoas para fazer o seu serviço. Os impactos sociais que causa, inevitavelmente, ultrapassam a contribuição específica, que é a razão da sua existência”. (DRUCKER, 2002b, p. 257)

Conforme ensina Drucker (2002b), uma vez que a empresa somente existe dentro de um ambiente social, os problemas sociais a afetam, e, assim, atuar em uma sociedade saudável é do interesse da administração do empreendimento, mesmo que a causa dos problemas sociais não seja fruto das ações da empresa. Assim, Drucker (2002b) destaca ainda que a primeira tarefa do administrador é adiantar-se e identificar os impactos incidentais causados pela organização. Caso seja possível, a eliminação do impacto deve ocorrer com a eliminação da atividade que o causa. No entanto, caso a atividade não possa ser eliminada, surge a necessidade de desenvolver uma ação que pelo menos minimize o problema (DRUCKER, 2002b). De acordo com Drucker (2002b), a abordagem ideal é transformar a eliminação dos impactos em negócio rentável. Sempre que um impacto não pode ser eliminado sem aumento de custos para a empresa, torna-se necessário que a administração da empresa adiante-se ao problema e elabore a ação de como vai resolvê-lo a custo mínimo, trazendo o máximo de benefício tanto para o público quanto para a organização (DRUCKER, 2002b).

Ainda segundo Drucker (2002b), os problemas sociais são grandes fontes de oportunidades e como é função da empresa satisfazer uma necessidade social, os problemas sociais devem ser transformados em oportunidades de negócio. É tarefa

da administração da organização transformar a mudança em inovação, isto é, em novos negócios (2002b). Deve-se atentar, contudo, que

“as oportunidades mais significativas para se converter problemas sociais em oportunidades de negócio não estão nas novas tecnologias, nos novos produtos e nos novos serviços. Podem estar na solução de problemas sociais, isto é, na inovação social que mais tarde fortalecerá e beneficiará, direta ou indiretamente, a empresa”. (DRUCKER, 2002b, p. 261)

Não obstante, Drucker (2002b) ressalta que sempre que uma empresa despreza as limitações do desempenho econômico e assume responsabilidades sociais que não pode sustentar financeiramente, entra em dificuldades. Colocar a empresa em risco, não importando quão nobre sejam os motivos, é irresponsabilidade, pois a sociedade depende do desempenho das organizações. A administração deve resistir a responsabilizar-se por problemas sociais que comprometam ou prejudiquem a capacidade de desempenho do empreendimento (DRUCKER, 2002b).

No Livro Verde da Comissão das Comunidades Européias (2001), a responsabilidade social empresarial é um conceito segundo o qual a empresa decide, em uma base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Além disso, afirma-se nesse documento que embora a obrigação primeira de uma empresa seja a obtenção de lucros, ela pode, ao mesmo tempo, contribuir para o cumprimento de objetivos sociais e ambientais mediante a integração da responsabilidade social, enquanto investimento estratégico, no núcleo da sua estratégia empresarial, nos seus instrumentos de gestão e nas suas operações.

O Livro Verde da Comissão das Comunidades Européias (2001) também descreve que ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais; implica ir mais além, mediante um maior investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas. Assim, o documento ressalta que o fato de se transcender as obrigações legais gera efeitos diretos e indiretos sobre a competitividade de uma empresa: os resultados positivos diretos podem derivar, por exemplo, de um melhor ambiente de trabalho, levando a uma maior produtividade dos trabalhadores ou uma utilização mais eficaz dos recursos naturais; os efeitos indiretos são conseqüências

da crescente atenção dos consumidores, afetando a marca e a imagem da empresa, fato que tende a aumentar as oportunidades de mercado.

Para o Instituto Ethos¹³, responsabilidade social significa, conforme disponibilizado no sítio eletrônico do instituto, uma forma de conduzir os negócios da empresa com o objetivo de torná-la parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. De acordo com o Instituto Ethos, uma empresa socialmente responsável é aquela que incorpora os interesses dos proprietários, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos.

Lilian Aligleri, professora da PUCPR, Luiz Antonio Aligleri, professor da UEL, e Isak Kruglianskas, professor da USP, enriquecem o entendimento sobre a RSE e apontam que no ambiente de negócios atual, a reputação de uma empresa tem se tornado preponderante junto à sociedade. As transformações no mundo conduzem o administrador para a elaboração de estratégias preocupadas com os *stakeholders*, a sustentabilidade e a transparência na condução das atividades de uma organização (ALIGLERI, ALIGLERI e KRUGLIANSKAS, 2009). Segundo os autores

“as empresas mais competitivas não são as que possuem acesso aos insumos de baixo custo, mas aquelas que sabem interpretar as tendências contextuais e empregam tecnologias e métodos mais avançados em sua gestão. Nesse novo ambiente de negócio, a imagem da marca torna-se um importante fator estratégico, e influencia fortemente o preço das ações e a fidelidade dos clientes. [...] O público passou a expressar suas preocupações com o comportamento social das empresas, exigindo maior envolvimento delas na solução dos problemas, questionando, de certa forma, o papel da empresa na sociedade. Isso fez com que os consumidores começassem a demandar das empresas a produção de produtos e serviços consistentes com valores ambientais e sociais. [...] Portanto, é a forma com que a empresa se relaciona com os *stakeholders* que garante um bom desempenho econômico e, por conseqüência, a longevidade da empresa”. (Aligleri, Aligleri e Kruglianskas, 2009, p. 5-6)

Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) concordam com Drucker, Porter e Kramer e consideram que a preocupação com posturas socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis, torna-se uma variável importante na estratégia competitiva da empresa. O desempenho social e

¹³ Organização não governamental, criada em 1998, com o propósito de ajudar na compreensão e incorporação do conceito de responsabilidade social no cotidiano da administração de uma empresa. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/docs/institucional/perguntas.shtml>>.

ambiental inadequado pode gerar prejuízos morais e materiais de modo a elevar os custos da empresa e a perda de oportunidades de negócio. De acordo com os autores, na medida em que o administrador envolve a organização em um modelo de negócio que avalia as conseqüências e impactos de suas decisões para além das questões exclusivamente financeiras, contemplando aspectos sociais e ambientais, assegura a sustentabilidade empresarial. Em outros termos, essa forma de administração que busca o equilíbrio nos aspectos econômicos, sociais e ambientais alicerça o argumento de que a responsabilidade social da empresa associa-se ao conceito de sustentabilidade empresarial (ALIGLERI, ALIGLERI e KRUGLIANSKAS, 2009). Em adição, os autores ressaltam que

“a responsabilidade socioambiental não deve, portanto, ser interpretada como uma peça à parte da gestão de uma empresa, mas ser sua extensão. A preocupação com o impacto social de sua atuação deve estar presente em todas as decisões e rotinas gerenciais do negócio, isto é, na contratação e demissão de pessoal, nas políticas de compra, no consumo de recursos não renováveis, na política de *marketing* e comunicação ao consumidor, na segurança e condições de trabalho, na relação com a concorrência, entre outras. Somente a preocupação da empresa com as práticas e os impactos de sua gestão, demonstrada por seus atos, é que diferenciará uma empresa comprometida com a sociedade daquelas que praticam atividades de cunho social sem maior compromisso”. (Aligleri, Aligleri e Kruglianskas, 2009, p. 18)

Assim, para Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), a conversão do empreendimento em uma organização socioambientalmente responsável requer a construção de novas competências e modelos mentais na administração da empresa.

Os professores da Universidade do Vale do Itajaí, Eliza Coral e Carlos Ricardo Rossetto, e o professor da UFSC, Paulo Maurício Selig, afirmam que a sustentabilidade de uma empresa depende da sua competitividade, da sua relação com o ambiente natural e da sua responsabilidade social. Uma organização com fins lucrativos pode ser considerada sustentável se contribuir para o desenvolvimento social da região em que atua, produzir bens e/ou serviços de forma que não agrida ao meio ambiente e atender aos critérios de ser financeiramente viável, conforme ilustra o Quadro 2:

Princípios da Sustentabilidade Empresarial
Baseada em fatores econômicos, sociais e ecológicos
Visão de mundo mais ampla – parcerias para obter vantagens competitivas
Legislação ambiental é vista como incentivo à inovação
Uso de tecnologias limpas de produção
Questões do meio ambiente natural geralmente vistas como novas oportunidades
Foco na inovação
Cooperação

Quadro 2 – Princípios da Sustentabilidade Empresarial
 Fonte: Adaptado de Coral, Rossetto e Selig, 2003, pag. 5

Coral, Rossetto e Selig (2003) enfatizam que, dentro dos princípios de sustentabilidade, não se pode separar as questões sociais das questões ambientais. Por isso, quando um empreendimento é ecologicamente sustentável, ele também atua de forma socialmente responsável, de forma a atender os interesses de todos os *stakeholders* que afetam ou são afetados por suas atividades (CORAL, ROSSETTO e SELIG, 2003).

Marcel van Marrewijk, economista holandês e responsável pelo programa sobre a RSE na Comissão Européia¹⁴, considera que a empresa sustentável é a que procura incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável¹⁵ em suas políticas e práticas de modo consistente. Contribuir para o desenvolvimento sustentável é o objetivo da empresa e a responsabilidade social, o meio para tornar a sua contribuição efetiva (MARREWIK, 2002). A incorporação desse objetivo significa adotar estratégias que atendam as

¹⁴ A Comissão Européia representa o interesse geral da União Europeia e é a força motriz do seu sistema institucional. Detém quatro funções essenciais: propor legislação ao Parlamento e ao Conselho Europeu, administrar e levar a efeito as políticas comunitárias, fazer aplicar a legislação comunitária (juntamente com o Tribunal de Justiça) e negociar acordos internacionais, especialmente os relacionados com o comércio e a cooperação.

¹⁵ O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades da geração atual sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem as suas próprias necessidades. Fonte: Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. UN Documents. 1987. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>>. Acesso em 09.03.2009.

necessidades da organização e dos *stakeholders*, enquanto protegem, sustentam e aumentam os recursos necessários no futuro (MARREWIJK, 2002). Seguir as leis e honrar contratos é o patamar mínimo que se espera de qualquer empresa; para ser sustentável, uma organização deve incorporar em suas estratégias as demandas da sociedade atual sem prejudicar as gerações futuras (MARREWIJK, 2002).

Por seu turno, o consultor inglês John Elkington (2001), um dos precursores da responsabilidade social e ambiental nas empresas, destaca que o conceito de sustentabilidade empresarial se baseia em três pilares: econômico, ambiental e social. Tais pilares, conhecidos como *The Triple Bottom Line*, são ilustrados na Figura 5:

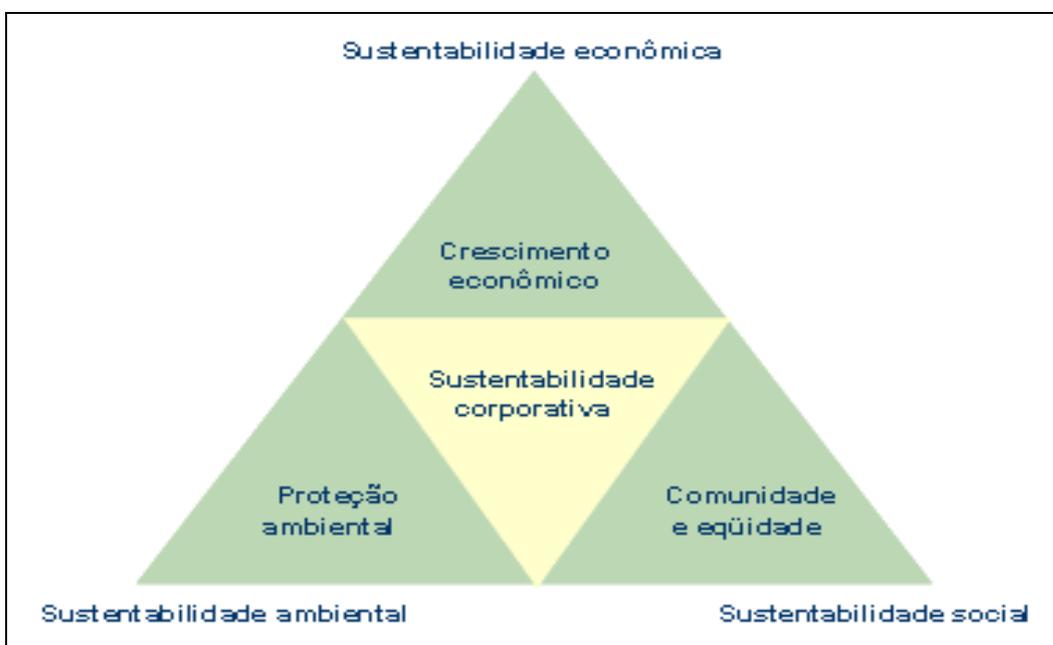


Figura 5 – *The Triple Bottom Line* por John Elkington
Fonte: Elkington, 2001, pag. 76

Um pilar de uma empresa é o lucro, representado pelos ganhos por ação. Para avaliar se as operações de uma organização são economicamente sustentáveis, torna-se necessário refletir se os custos são competitivos (e se tendem a continuar assim), se a taxa de inovação tende a ser competitiva no longo prazo, se a demanda pelos produtos ou serviços da empresa é sustentável e se o capital humano tende a permanecer na organização (ELKINGTON, 2001).

Outro pilar de uma empresa é o ecológico. Para avaliar se as operações de uma organização são ambientalmente sustentáveis, torna-se necessário refletir como o meio-ambiente é afetado pelas operações do empreendimento. Torna-se

necessário um controle que identifique separadamente as receitas e os custos relacionados ao meio-ambiente, que mensure os impactos dos ciclos de vida dos produtos, a utilização de energia, materiais e água no local de produção, a emissão de poluentes e a geração de lixo. Uma empresa precisa fornecer produtos ou serviços a preços competitivos e que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida, enquanto reduzem progressivamente os impactos ecológicos (ELKINGTON, 2001).

O terceiro pilar de uma empresa é o social. Para avaliar se as operações de uma organização são socialmente sustentáveis, torna-se necessário refletir como a empresa considera o capital humano (na forma de saúde, habilidades e treinamento), mensurar os impactos da organização sobre as pessoas (interna e externamente), avaliar o grau de confiança entre a empresa e os *stakeholders* e compreender os fatores sociais cruciais para o empreendimento se tornar sustentável (ELKINGTON, 2001).

Em comunhão de pensamento, o consultor e professor Marco Aurélio de França afirma que o conceito de sustentabilidade se apóia na expressão *The Triple Bottom Line* desenvolvida por John Elkington, que se refere à preocupação que uma empresa precisa ter com a questão social e a questão ambiental, além da econômica. Apesar da definição incluir os três elementos, França (2007) ressalta que o termo sustentabilidade tem sido utilizado de forma equivocada para designar a preocupação apenas com o meio ambiente. Além disso, o autor corrobora com o estabelecido no Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias e com Marrewijk, ao afirmar que não se pode considerar como sustentabilidade empresarial apenas o cumprimento das obrigações legais, pois as leis são especificadas com a definição do que não se pode fazer, o que estabelece uma pauta mínima de atuação em determinado tema. Todavia, a sustentabilidade empresarial vai mais além, pois a ética é fundamental e assume que somente a maximização dos lucros não garante a viabilidade da empresa (FRANÇA, 2007).

Entre os benefícios que a sustentabilidade empresarial propicia, França (2007, p. 99-100) destaca os seguintes: a) aumento da produtividade dos empregados; b) retenção de talentos (e, conseqüentemente, redução de gastos com captação e treinamento de funcionários); c) diminuição do *turn over*; d) fortalecimento da marca, quando a ética e a responsabilidade social são percebidas pelo cliente como um valor da marca (que pode sustentar as vendas da empresa,

mesmo com reduzidos investimentos em *marketing*); e) diferenciação da concorrência (ao enfatizar que são empresas modernas, inovadoras e com valores e princípios diferenciados); f) fidelização de clientes, isto é, dificilmente os consumidores mudarão seus hábitos de consumo em função de fatores secundários como preço, prazo ou *design*; g) maior espaço na mídia especializada.

O consultor norte-americano Andrew W. Savitz (2007) compartilha o entendimento de Elkington, Porter e Kramer, Drucker, França, Coral, Rossetto e Selig, e conceitua empresa sustentável como aquela que gera lucros para os proprietários, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém interações. A empresa deve mensurar o seu sucesso não somente com base no desempenho financeiro, mas também avaliar o impacto de suas ações sobre a sociedade em que atua e sobre o meio ambiente. Em outras palavras, a empresa precisa oferecer bens ou serviços que os consumidores desejam comprar e que atendam alguma necessidade social (SAVITZ. 2007).

Savitz (2007) concorda com Oliveira e afirma que sustentabilidade empresarial não significa filantropia, pois os administradores de uma empresa sustentável conduzem o negócio de modo a gerar naturalmente um fluxo de benefícios para todos os *stakeholders*, incluindo empregados, clientes, parceiros do negócio, comunidade em que a empresa opera e proprietários do empreendimento. Para Savitz (2007), as empresas sustentáveis não precisam contribuir para instituições de caridade, porque suas operações diárias enriquecem a comunidade, em vez de exaurir seus recursos. A sustentabilidade significa a administração da empresa de modo a promover o crescimento e gerar lucro, reconhecendo as necessidades e os interesses das partes interessadas no desempenho da empresa, reforçando essa rede de relacionamentos (SAVITZ. 2007). De acordo com o autor, no longo prazo, essa situação gera mais lucro para o empreendimento e mais prosperidade econômica, social e ambiental para a sociedade.

Savitz (2007) utiliza o conceito *The Triple Bottom Line*, enquanto forma de calcular o sucesso de uma organização com fins lucrativos, proposto por John Elkington, ilustrado no Quadro 3:

The Triple Bottom Line		
Econômicos	Ambientais	Sociais
Vendas, Lucro, ROI	Qualidade do ar	Práticas trabalhistas
Impostos Pagos	Qualidade da água	Impactos sobre a comunidade
Fluxos Monetários	Uso de energia	Direitos humanos
Criação de Empregos	Geração de resíduos	Responsabilidade pelos produtos

Quadro 3 – *The Triple Bottom Line* por John Elkington
 Fonte: Savitz, 2007, pag. 5

Para Savitz (2007) a essência da sustentabilidade está nesse tríplice resultado, que capta e avalia a extensão com que as empresas criam ou não criam valor para os proprietários e para a sociedade. Quando positivo, reflete aumento no valor da empresa, em termos tanto de lucratividade e de contribuição para a riqueza do proprietário, quanto ao aspecto de seu capital social, humano e ambiental (SAVITZ. 2007).

Por sua vez, o consultor e escritor norte-americano Peter Senge (2009) ensina que as empresas não podem mais esperar competir no futuro sem levar em conta os problemas mais amplos que se interpõe entre o agora e o porvir. A sustentabilidade somente é possível se o indivíduo pensar de forma diferente, adotar novas maneiras de gerenciar e liderar e criar valor, não somente para atender as necessidades reais de hoje, mas também as do futuro (SENGE *et al*, 2009).

Senge *et al* (2009) também consideram que uma empresa deve incorporar a sustentabilidade entre seus objetivos, se deseja sobreviver e prosperar, exigindo, assim, uma mentalidade diferente e inovadora na administração do negócio. Para os autores, muitos gestores começam as práticas sustentáveis por meio de melhorias na redução de resíduos e na eficiência energética, pois tratam-se de custos reais, em que a organização já está incorrendo, razão pela qual tais aprimoramentos se traduzem diretamente em resultados financeiros. Todavia, muitos administradores jamais vão além dessas ações, porque não conseguem

enfrentar o fato de que as empresas podem estar vendendo produtos ou serviços errados, para clientes errados, com base em um modelo de negócio inadequado (SENGE *et al*, 2009). Por outro lado, outros administradores ampliam sua visão, miram novos mercados e envolvem as partes interessadas no desempenho da empresa.

Completando seu entendimento, Senge *et al* (2009) defendem que o futuro parece promissor para o administrador capaz de ver oportunidades nesse mundo em transformação. Eles citam o consultor alemão, Juergen H. Daum, especialista em gestão, ao afirmar que em fins da década de 1990, a proporção do valor de mercado total das empresas superava em mais de 80% o valor contábil. Isso significa que somente 20% do valor de uma empresa é captado pelo sistema contábil. Grande parte do valor de mercado de uma empresa se baseia na marca e na reputação, que estão sujeitas às influências dos *stakeholders*. Percebe-se que a produção de bens e serviços sustentáveis se converte em atributo tão importante das marcas quanto a qualidade e o preço (SENGE *et al*, 2009).