

4Características Comportamentais

A partir da definição do objetivo final desse estudo e do entendimento dos conceitos de empreendedor, inovação e sustentabilidade empresarial, bem como do significado de capacitação empreendedora e seus princípios, propõe-se nessa etapa identificar e esquematizar as características essenciais de cada comportamento/conduita específico, capaz de contribuir para o preenchimento da lacuna identificada na introdução desse trabalho.

4.1.Características do Comportamento Empreendedor

Conforme evidenciado pelas várias definições apresentadas nesse trabalho (SAY, 1983; SCHUMPETER, 1951; MCCLELLAND, 1961; RAY e TURPIN, 1988 *apud* AIUB, 2002; BARON, 1998; TIMMONS, 1989; HAMEL, 2000; FILION, 1999, 2000; DRUCKER, 2002a; SPINELLI, 2007; HISRICH e PETERS, 2004; DEGEN, 1989; BOTTINO, DIAS e DIB, 2006; DORNELAS, 2001; MENDES, 2009; NETO, 2008; DOLABELA, 2003b), o conceito de empreendedor, desde o seu início, foi modificado, ampliado e aperfeiçoado. Não se pretende privilegiar as características desenvolvidas por economistas ou comportamentalistas, por se acreditar que não são antagônicas, tampouco contraditórias, mas complementares. Enquanto os economistas definem o empreendedor como alguém que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior do que antes, que introduz mudanças a partir de sua atuação como inovador, que lida com riscos e desenvolve o sistema econômico, os comportamentalistas não questionam essas características, embora voltem seu interesse para o entendimento do ser empreendedor, buscando identificar o seu modo de atuar, interagir e a necessidade de conseguir algo e realizar. Dessa forma, os conceitos destacam determinadas características que se mostram presentes na atitude e no comportamento do empreendedor.

O Quadro 4 consolida as características comportamentais do empreendedor ressaltadas por estudiosos e pesquisadores do empreendedorismo citados nesse trabalho.

A análise do Quadro 4 fornece a base para estabelecer as características de comportamento do empreendedor, ressaltadas pelos estudiosos e pesquisadores do empreendedorismo, com diversas formações acadêmicas. Esses estudos e pesquisas contribuem para reforçar pontos comuns e, a partir deles, sistematizar as principais características do empreendedor para, então, compreender uma maneira e um jeito de agir.

Autor	Características Comportamentais do Empreendedor
Cantillon	Identifica e aproveita oportunidades Assume riscos Busca o lucro financeiro
Say	Avalia oportunidades Organiza e direciona fatores de produção Assume riscos Agente de mudança Inovador Busca o lucro financeiro
Schumpeter	Identifica e aproveita oportunidades Assume riscos Estrategista Inovador (“destruidor criativo”) Desejo de realizar seus sonhos
McClelland	Assume riscos calculados Pró-ativo Estrategista Criativo Inovador Elevada necessidade de realização Realiza algo difícil, uma façanha, um feito
Ray e Turpin	Identifica e avalia oportunidades Raciocínio crítico Criativo Inovador Capacidade para resolver problemas Capacidade de comunicação Desenvolve rede de contatos Negociador
Drucker	Identifica e aproveita oportunidades Inovador Transformador de valores

Quadro 4 – Características Comportamentais do Empreendedor

Autor	Características Comportamentais do Empreendedor
Baron	Identifica, avalia e aproveita oportunidades Assume riscos Traduz idéias e oportunidades em valor agregado para a sociedade Desenvolve rede de relacionamentos Necessidade de realizar seus sonhos
Timmons	Identifica oportunidades Assume riscos calculados Estrategista Inovador Necessidade de superar padrões impostos Capacidade de gestão Perseverante
Hamel	Desafia o convencional Criador de novas riquezas
Filion	Observador do ambiente em que vive Identifica oportunidades Assume riscos Inovador Capacidade de definir e alcançar objetivos Autoconfiante
Spinelli	Identifica e aproveita oportunidades
Hisrich e Peters	Identifica e avalia oportunidades Assume riscos Cria algo novo com valor para si mesmo e para o público Desenvolve rede de contatos
Degen	Identifica oportunidades Assume riscos Necessidade de realizar algo novo
Dornelas	Pró-ativo Estrategista Realizador
Mendes	Observador da realidade ao redor Necessidade de criar algo Estrategista Criativo Inovador Perseverante Necessidade de realizar
Neto	Assume riscos Criativo Autoconfiante Necessidade de realizar algo Necessidade de melhorar a realidade ao redor

Quadro 4 – Características Comportamentais do Empreendedor (Continuação)

Autor	Características Comportamentais do Empreendedor
Bottino, Dias e Dib	<p>Observador da realidade em que vive Identifica oportunidades Crítico Inovador Subverte as dinâmicas sociais estabelecidas Neutralizador das verdades impostas como absolutas</p>
Dolabela	<p>Inovador Necessidade de auto-realização Oferece valores positivos para a coletividade</p>

Quadro 4 – Características Comportamentais do Empreendedor (Continuação)

O esquema apresentado na Figura 6 apresenta a proposta de um modelo não determinista para a representação do comportamento empreendedor encontradas no estado da arte sobre o tema, que sintetiza e permite um bom amoldamento das características do comportamento empreendedor:

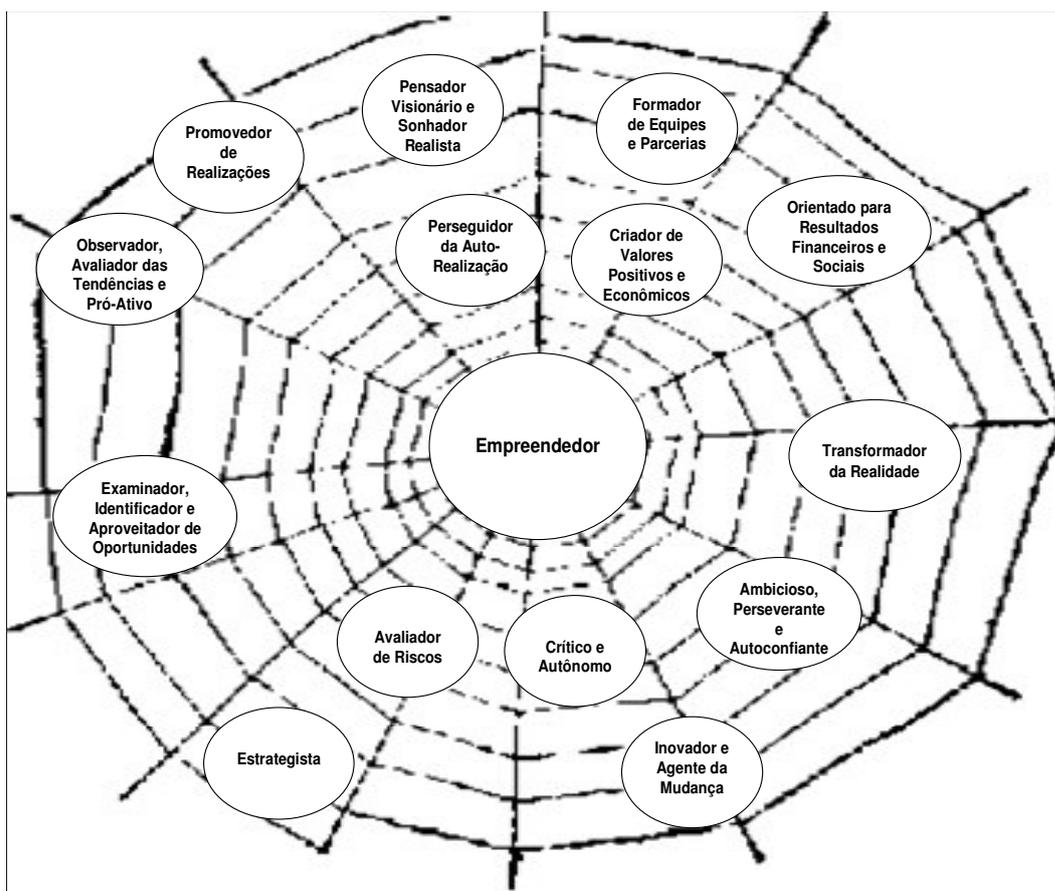


Figura 6 – Esquemática do Comportamento Empreendedor

Conforme se observa, tal esquematização responde de forma não determinística as condições ou aos estímulos iniciais. Embora se reconheça a

possibilidade de estabelecer outras formas de compreensão em uma representação não linear, um entendimento para a esquematização anterior seria que o empreendedor é um pensador visionário e um sonhador realista (DOLABELA, 2003b; FILION, 1999) que sente a necessidade de realizar algo (SCHUMPETER, 1951; MCCLELLAND, 1961; BARON, 1998; DEGEN, 1989, 2008; BOTTINO, DIAS e DIB, 2006; MENDES, 2009; NETO, 2008) e deixar a sua “marca” (TIMMONS, 1989; FILION, 1999, 2000; DOLABELA, 2003b). Na medida em que observa e avalia tendências, se antecipa às situações devido a seu comportamento pró-ativo (MCCLELLAND, 1961; DORNELAS, 2001), busca, identifica e aproveita oportunidades (SAY, 1983; SCHUMPETER, 1951; RAY e TURPIN, 1988 *apud* AIUB, 2002; BARON, 1998; TIMMONS, 1989; FILION, 1999, 2000; DRUCKER, 2002a; SPINELLI, 2007; HISRICH e PETERS, 2004; DEGEN, 1989, 2008; BOTTINO, DIAS e DIB, 2006; DORNELAS, 2001; NETO, 2008; DOLABELA, 2003b). Por ser um estrategista (SCHUMPETER, 1951; MCCLELLAND, 1961; TIMMONS, 1989; DORNELAS, 2001; MENDES, 2009), assume riscos calculados previamente (SAY, 1983; SCHUMPETER, 1951; MCCLELLAND, 1961; BARON, 1998; TIMMONS, 1989; FILION, 1999, 2000; HISRICH e PETERS, 2004; DEGEN, 1989; NETO, 2008). Tanto a sua capacidade crítica (RAY e TURPIN, 1988 *apud* AIUB, 2002; BOTTINO, DIAS e DIB, 2006; NETO, 2008; DOLABELA, 2003b) quanto autonomia para agir como um neutralizador das verdades impostas como absolutas (BOTTINO, DIAS e DIB, 2006; NETO, 2008; DOLABELA, 2003b) o levam a inovar (SAY, 1983; SCHUMPETER, 1951; MCCLELLAND, 1961; RAY e TURPIN, 1988 *apud* AIUB, 2002; TIMMONS, 1989; HAMEL, 2000; FILION, 1999, 2000; DRUCKER, 2002a; DEGEN, 1989; BOTTINO, DIAS e DIB, 2006; MENDES, 2009; NETO, 2008; DOLABELA, 2003b) e ser um “criador-destrutivo” (SCHUMPETER, 1950), ou seja, um agente de mudança. A ambição, a perseverança e a autoconfiança (TIMMONS, 1989; FILION, 1999, 2000; MENDES, 2009) do empreendedor o estimulam a transformar a realidade e os valores vigentes (HAMEL, 2000; BOTTINO, DIAS e DIB, 2006; MENDES, 2009; NETO, 2008; DOLABELA, 2003b). Em função de reconhecer a importância do trabalho em equipe no alcance dos objetivos, utiliza sua capacidade de comunicação para formar parcerias (RAY e TURPIN, 1988 *apud* AIUB, 2002; BARON, 1998; HISRICH e PETERS, 2004; DOLABELA, 2003b) e

orienta sua ação na busca de resultados financeiros e sociais (BARON, 1998; NETO, 2008; DOLABELA, 2003b). A sua capacidade de criar bens ou serviços, com valor positivo para a sociedade (BARON, 1998; HISRICH e PETERS, 2004; BOTTINO, DIAS e DIB, 2006; DOLABELA, 2003b) e econômico para a empresa (SAY, 1983; SCHUMPETER, 1950, 1951; BARON, 1998; HISRICH e PETERS, 2004; HAMEL, 2000; DRUCKER, 2002a; FILION, 1999, 2000; DEGEN, 1989; DORNELAS, 2001; MENDES, 2009; BOTTINO, DIAS e DIB, 2006; DOLABELA, 2003b), contribui para a sua auto-realização (SCHUMPETER, 1951; MCCLELLAND, 1961; BARON, 1998; TIMMONS, 1989; FILION, 1999, 2000; DEGEN, 1989; BOTTINO, DIAS e DIB, 2006; MENDES, 2009; NETO, 2008; DOLABELA, 2003b).

4.2. Características da Conduta Inovadora

A inovação tem a capacidade de agregar valor aos produtos de uma empresa, diferenciando o empreendimento em ambientes competitivos (ANDREW e SIRKIN, 2007; DRUCKER, 2002a; PORTER, 1990; HAMEL, 2000; DOSI, 2006; REIS, 2008; SARKAR, 2007; SCHUMPETER, 1951; PRAHALAD, 2001; CORAL e GEISLER, 2008; SIMANTOB e LIPPI, 2003). Inovar refere-se a inovações de produto, de serviço ou de processo, obtenção de novos mercados, de novos modelos de negócio, de novos métodos organizacionais e de novas fontes de suprimentos (SCHUMPETER, 1951; DRUCKER, 2002a; PORTER, 1990; HAMEL, 2000; DOSI, 2006; REIS, 2008; SIMANTOB e LIPPI, 2003).

A esse respeito May (2007) afirma que

“a pressão da **inovação** em um mercado de concorrência acirrada recai sobre o indivíduo: devemos mostrar mais **compromisso**, mais **adaptabilidade**, **progresso** mais rápido, melhor execução, decisões mais firmes e **pensamentos mais livres**. Ao mesmo tempo, devemos **administrar** os **riscos**”. (MAY, 2007, p. 8, grifo meu)

Além disso, para May (2007) a inovação requer o aprendizado de converter idéias em ação. Na opinião do autor, o aprendizado é uma capacidade adquirida e uma disciplina educável, ou seja, ser inovador não é uma característica genética; é uma forma de trabalhar, isto é, um comportamento, e a pessoa pode aprender, desenvolver e aprimorar a sua capacidade de inovar.

Por sua vez, no que diz respeito ao indivíduo, Andrew e Sirkin (2007, p. 186-187) consideram que um inovador tende a possuir uma série de características: a) tolerância à ambigüidade, pois pessoas que preferem resultados previsíveis e são incapazes de lidar com a incerteza não podem trabalhar com a inovação; b) aptidão para avaliar, assumir e administrar o risco, porque tem confiança em si próprio e aceita o questionamento e a opinião divergente; c) capacidade em equilibrar paixão e objetividade, pois nenhuma inovação é realizada e comercializada com sucesso sem que haja alguém apaixonado por ela; d) deseja a mudança e compreende como efetivá-la.

O escritor francês e professor de gestão de inovação do IMD¹⁶, Jean-Philippe Deschamps, considera que uma inovação, se bem explorada, oferece soluções criativas para os problemas dos clientes, induz o crescimento e agrega valor à empresa. A materialização de uma inovação em um negócio requer iniciativa, pois uma empresa somente consegue inovar se souber o que é importante para o seu cliente. A empresa que visa à inovação deve dar liberdade a seus funcionários e incentivar comportamento audacioso, para que assim, a pessoa se sinta a vontade para criar (DESCHAMPS, 2001).

Reis (2008) fortalece esse argumento ao declarar que a inovação depende de uma forma de administração flexível e que seja capaz de antecipar necessidades. Do mesmo modo, para o autor,

“a criatividade de um invento ou o valor de uma descoberta não garante o seu êxito como inovação. Para tanto, as possibilidades técnicas abertas pela nova idéia devem ser associadas à criação de oportunidades de mercado. Se essa combinação não for corretamente estimada ou calculada pela empresa, a sua iniciativa pode resultar em completo fracasso”. (REIS, 2008, p. 41)

Em complemento, Simantob e Lippi (2003) argumentam que o profissional inovador

“é aquele que propaga novas idéias, que se mostra insatisfeito com o ritmo das coisas e pretende criar uma nova ordem. O inovador não só questiona: ele introduz novos processos de trabalho e de relacionamento, novas formas de produzir e de vender. Ele enxerga um novo mercado em que possa se diferenciar e se sobressair – o inovador mostra-se como um caçador de brechas que estão mal ou pouco exploradas por outros competidores do mercado”. (SIMANTOB e LIPPI, 2003, p. 56)

¹⁶ O International Institute for Management Development, de Lausanne, Suíça, é uma das mais tradicionais e respeitadas instituições de ensino em administração de empresas no mundo.

Após a conceitualização do profissional inovador, Simantob e Lippi (2003) ressaltam as características da pessoa inovadora:

“a) atrai, estimula e dá autonomia para as decisões da equipe. b) tem senso de urgência para resolver os problemas com alto grau de incerteza. c) tem tolerância maior ao risco, mas sempre mede o retorno sobre o investimento. d) sabe arriscar com responsabilidade e persistência. e) cria uma cultura de experimentação. f) cultiva o compromisso com o aprendizado, dentro e fora da empresa. g) entende que é parte de seu trabalho convencer outras pessoas quando há uma boa idéia para executar”. (SIMANTOB e LIPPI, 2003, p. 56)

Em adição, Sarkar (2007, p. 109) reforça a relação entre inovação e identificação de oportunidades ao argumentar que o processo de inovação envolve quatro fases: a) ter uma nova idéia ou repensar uma idéia antiga. b) reconhecer oportunidades que existem e podem ser promovidas. c) escolher as melhores alternativas. d) aplicação da idéia e do processo. Além disso, Sarkar (2007) argumenta que a incerteza quanto aos resultados de uma inovação confere-lhe um grau de risco, o que requer um indivíduo que saiba avaliar esse risco, perceber oportunidades, escolher alternativas e implementar com êxito a escolha efetuada.

Enquanto isso, Drucker (2002a) considera que os inovadores analisam as informações quantitativas e as qualitativas, e elaboram analiticamente o que a inovação precisa ser para satisfazer a uma oportunidade. Drucker (2002a) ainda destaca que os inovadores observam o ambiente e o comportamento de clientes para saber quais são suas expectativas, seus valores e suas necessidades. Segundo Drucker,

“[...] os inovadores bem sucedidos vêm as oportunidades em larga amplitude. E aí perguntam: “Quais dessas oportunidades é conveniente a mim, se ajusta a esta empresa, põe a trabalhar aquilo em que nós (ou eu) somos bons, e que mostrou condições para desempenho?” [...] E, em inovação, como em qualquer outra iniciativa de risco, deve haver também um “ajuste” temperamental. Os negócios não se saem bem em algo que eles não respeitam realmente. [...] Os inovadores [...] precisam estar temperamentalmente afinados com a oportunidade inovadora. Ela deve ser importante e fazer sentido para eles. De outro modo, eles não se disporão ao trabalho persistente, árduo e frustrante que a inovação bem sucedida sempre exige”. [...] Os inovadores são bem sucedidos na medida em que definem riscos e os confinam. São bem sucedidos na medida em que eles sistematicamente analisam as fontes de oportunidades inovadoras [...] e a exploram”. (DRUCKER, 2002a, p. 194-196)

Por sua vez, Hamel e Prahalad (1995) consideram que na busca da competitividade torna-se necessário fazer a previsão dos destinos do setor e dos mecanismos que o impulsionam. Segundo os autores, é necessário o

desenvolvimento de um ponto de vista sobre a possível evolução do relacionamento com o consumidor para a elaboração de uma estratégia vantajosa para a empresa. Dessa forma, complementam Hamel e Prahalad (1995) para inovar é necessário um comportamento disposto a desaprender e abandonar crenças do passado para poder descobrir o futuro. Então, há de se concordar com a opinião dos autores: essa atitude requer propensão ao risco para penetrar na incerteza dos mercados futuros.

O Quadro 5 resume as características da conduta inovadora ressaltadas pelos estudiosos e pesquisadores que foram citados nesse estudo. Essas características contribuem para alicerçar pontos comuns e, a partir deles, definir as principais características da conduta inovadora.

Autor	Características Comportamentais do Inovador
Schumpeter	Realiza novas combinações de meios produtivos Introduz novo bem ou aperfeiçoa algo existente Abre novos mercados e/ou fontes de suprimento Apresenta comportamento empreendedor
OECD	Introduz novo produto ou serviço ou significativamente melhorado Introduz novo processo administrativo, novo método de <i>marketing</i> e/ou nova prática de negócios
Andrew e Sirkin	Deseja a mudança Tolerância à ambigüidade Assume riscos Busca o retorno financeiro
Deschamps	Tem iniciativa Conhecimento de gestão
Drucker	Observador do ambiente ao redor Busca a mudança Identifica e aproveita oportunidades Assume riscos Apresenta comportamento empreendedor
Porter	Observador da realidade ao redor Introduz nova maneira de competir Introduz novo produto, processo de produção, forma de <i>marketing</i> ou de distribuição Estrategista
Sarkar	Identifica oportunidades Assume riscos Cria valor para a empresa

Quadro 5 – Características Comportamentais do Inovador

Autor	Características Comportamentais do Inovador
May	Enxerga além do óbvio Capacidade de converter idéias em ação Aproveita oportunidades
Prahalad	Identifica oportunidades Assume riscos Estrategista Busca a lucratividade
Hamel	Enxerga o não convencional Persegue e identifica oportunidades Assume riscos Estrategista Rompe paradigmas Apresenta conceitos de negócios diferentes
Dosi	Percebe as potencialidades do mercado Assume riscos Estrategista
FINEP	Introduz novos produtos, serviços, processos e métodos
Carvalho	Interpreta o mercado e identifica oportunidades Assume riscos
Coral e Geisler	Observador do mercado Pró-ativo Estrategista
Reis	Avaliador de oportunidades Antecipa necessidades Conhecimento de gestão Apresenta comportamento empreendedor
Simantob e Lippi	Identifica oportunidades Questionador Criador de nova ordem Assume riscos Estrategista Introduz novas formas de produzir e vender

Quadro 5 – Características Comportamentais do Inovador (Continuação)

O esquema apresentado na Figura 7 apresenta a proposta de um modelo não determinista para a representação da conduta inovadora encontradas no estado da arte sobre o tema, que sintetiza e permite um bom amoldamento das características da conduta inovadora:

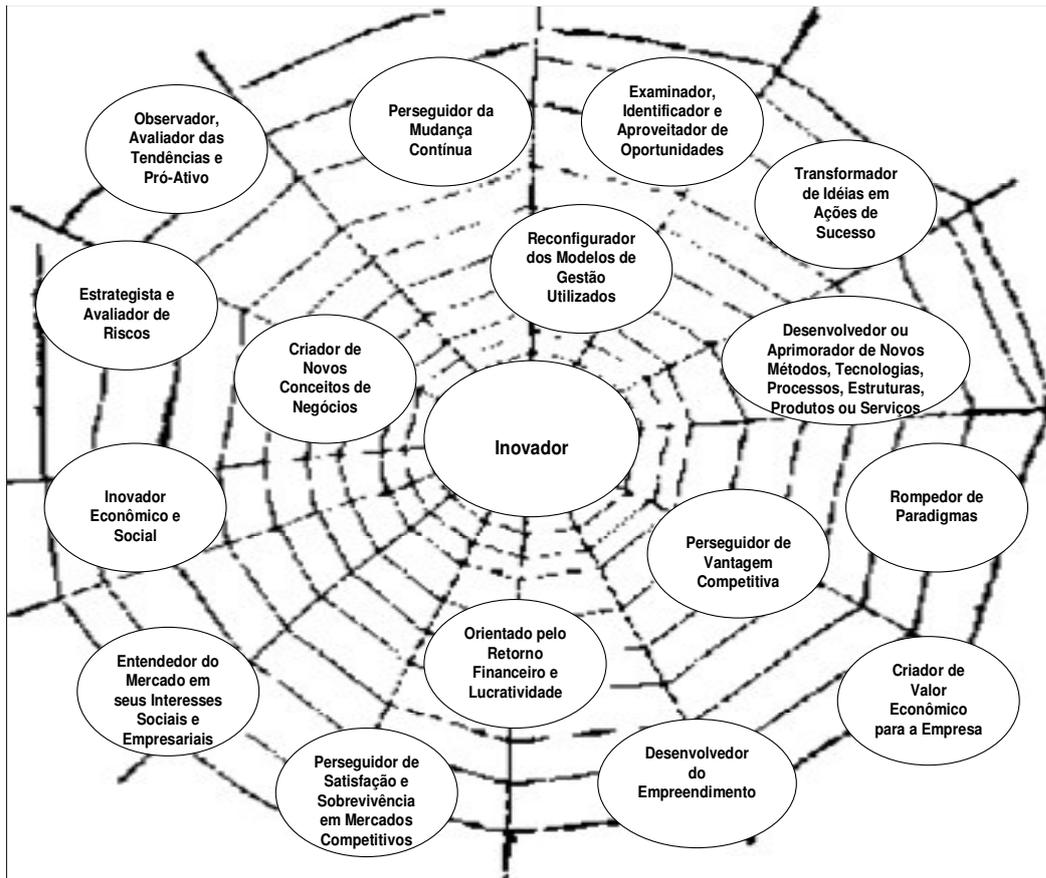


Figura 7 – Esquemática da Conduta Inovadora

Conforme se observa, tal esquematização responde de forma não determinística as condições ou aos estímulos iniciais. Embora se reconheça a possibilidade de estabelecer outras formas de compreensão em uma representação não linear, um entendimento para a esquematização anterior seria que o inovador é um observador do ambiente e um avaliador das mudanças que ocorrem (DRUCKER, 2002a; PORTER, 1990; CORAL e GEISLER, 2008), na busca da transformação contínua (ANDREW e SIRKIN, 2007; DRUCKER, 2002a). Como enxerga além do óbvio para identificar, avaliar e explorar oportunidades (SARKAR, 2007; DRUCKER, 2002a; MAY, 2007; PRAHALAD, 2001; HAMEL, 2000; CARVALHO, 2009; REIS, 2008; SIMANTOB e LIPPI, 2003), converte idéias em ações de sucesso (SCHUMPETER, 1951; SARKAR, 2007; MAY, 2007; PORTER, 1990; HAMEL, 2000). Frente às incertezas, é um estrategista (PORTER, 1990; PRAHALAD, 2001; HAMEL, 2000; DOSI, 2006; CORAL e GEISLER, 2008; SIMANTOB e LIPPI, 2003) que assume riscos administrados (SCHUMPETER, 1951; ANDREW e SIRKIN, 2007; SARKAR, 2007; DRUCKER, 2002a; PORTER, 1990; PRAHALAD, 2001; HAMEL, 2000;

DOSI, 2006; CARVALHO, 2009; REIS, 2008; SIMANTOB e LIPPI, 2003) com a intenção de permitir a reinvenção permanente e a criação de novos conceitos de negócio (SCHUMPETER, 1951; DRUCKER, 2002a; PORTER, 1990; HAMEL, 2000; SIMANTOB e LIPPI, 2003). A reconfiguração e a reavaliação do modelo de administração utilizado permitem o desenvolvimento ou o aprimoramento de novos métodos, tecnologias, processos, estruturas organizacionais, produtos ou serviços (SCHUMPETER, 1951; DRUCKER, 2002a; PORTER, 1990; HAMEL, 2000; SIMANTOB e LIPPI, 2003). Essa quebra de modelos estabelecidos gera inovações econômicas e sociais que agregam valor aos produtos ou serviços da empresa (SCHUMPETER, 1951; ANDREW e SIRKIN, 2007; SARKAR, 2007; DRUCKER, 2002a; PORTER, 1990; PRAHALAD, 2001; HAMEL, 2000; DOSI, 2006; REIS, 2008; SIMANTOB e LIPPI, 2003). O atendimento dos interesses empresariais e sociais do mercado permite a obtenção de vantagem competitiva (SCHUMPETER, 1951; DRUCKER, 2002a; PORTER, 1990; HAMEL, 2000). A satisfação e a sobrevivência em mercados competitivos permitem a geração de lucros e o retorno financeiro desejado (SCHUMPETER, 1951; ANDREW e SIRKIN, 2007; SARKAR, 2007; DRUCKER, 2002a; PORTER, 1990; PRAHALAD, 2001; HAMEL, 2000; DOSI, 2006; REIS, 2008; SIMANTOB e LIPPI, 2003). O reinvestimento na empresa e seu contínuo desenvolvimento permite a criação de valor econômico para o empreendimento (SCHUMPETER, 1951; ANDREW e SIRKIN, 2007; SARKAR, 2007; DRUCKER, 2002a; PORTER, 1990; PRAHALAD, 2001; HAMEL, 2000; DOSI, 2006; REIS, 2008).

4.3. Características do Comportamento Empresarial Sustentável

Elkington (2001) afirma que grande parte dos líderes empresariais da atualidade tende a se interessar menos por valores, transparência corporativa, ciclos de vida dos produtos e filosofia de longo prazo da organização. Por isso, segundo o autor, os mercados dependem de novos conceitos empresariais para evoluírem e os três pilares da sustentabilidade empresarial afetam fortemente os conceitos empresariais. A questão central está em uma mudança de atitudes, valores e abordagens administrativas; trata-se de pensar e agir de forma não tradicional, com transparência e ética (ELKINGTON, 2001).

Elkington (2001) argumenta que à medida que o centro da gravidade mundial se desloca dos ativos tangíveis para os ativos intangíveis, o desafio da administração de empresas se desloca para a inovação tecnológica, organizacional e financeira. Esse deslocamento implica que os administradores precisam identificar formas de planejar, produzir e comercializar de acordo com o conceito de sustentabilidade. De acordo com o autor, para atingir sucesso, as organizações precisam mudar sua capacidade de pensar e suas abordagens de um prazo curto para um prazo mais longo, enfatizando não somente o crescimento econômico, mas o desenvolvimento da sustentabilidade econômica, social e ambiental. Os administradores não devem esperar por discontinuidades ou quebra de paradigmas resultantes da sustentabilidade, mas devem trabalhar para o surgimento das mesmas, contribuindo para a destruição [reinvenção] do mercado como uma estratégia comercial (ELKINGTON, 2001).

Elkington (2001) cita o *World Business Council for Sustainable Development*¹⁷ para alicerçar seus argumentos em relação à sustentabilidade empresarial:

“À medida que o mundo se torna cada vez mais saturado e os depósitos aceitáveis para lixo e poluições cada vez mais difíceis de serem encontrados, e conforme os recursos valiosos se tornem escassos e ainda mais caros, as empresas que gerenciam seus recursos de forma mais eficiente ganharão uma vantagem competitiva. Além disso, as empresas serão desafiadas sobre o valor que elas oferecem. Os consumidores questionarão se a função é realmente necessária e se produtos e serviços em particular são a resposta correta para aquela função, ou se elas são alternativas”. (ELKINGTON, 2001, p. 361)

Para Elkington (2001) as necessidades emergentes decorrentes da sustentabilidade representam oportunidades comerciais para aqueles que as descobrem a tempo. É a criatividade das empresas e dos mercados que deve direcionar as mudanças que a sustentabilidade demanda (ELKINGTON, 2001). Ademais, segundo o autor, as alianças estratégicas com parceiros da linha dos três pilares da sustentabilidade (econômico, social e ambiental) tende a aumentar o fluxo de novos raciocínios e conceitos de negócios.

¹⁷ A *World Business Council for Sustainable Development* é uma associação mundial com cerca de duzentas empresas que tratam exclusivamente de negócios e desenvolvimento sustentável. A WBCSD fornece uma plataforma para as empresas explorarem o desenvolvimento sustentável, a partilha de conhecimentos, experiências e melhores práticas em uma variedade de fóruns, trabalhando com governos e organizações não governamentais.

Enquanto isso, França (2007) considera que na preocupação com a sustentabilidade empresarial cabe centrar a atenção no indivíduo como diferencial de todo o processo de excelência e por onde passam todos os esforços no sentido de melhoria das condições do negócio. Para obter o melhor das pessoas e alcançar os resultados almejados pelo empreendimento é necessária a compreensão de três importantes aspectos (FRANÇA, 2007, p. 37): a) comportamentais; b) dinamicidade empresarial e c) a interação do indivíduo com as organizações.

Em relação aos aspectos comportamentais dos indivíduos, seja nas teorias mais recentes sobre o comportamento humano, como a visão holística e a inteligência emocional, ou nas teorias mais antigas, como a hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, um ponto em comum é a necessidade de auto-realização do ser humano. No ponto mais elevado está o desejo do indivíduo de auto-realização e na busca de valores e princípios para orientarem suas ações, incluindo aquelas ligadas ao trabalho e aos negócios (FRANÇA, 2007).

Em relação aos aspectos da dinamicidade empresarial, o planejamento empresarial, que antes envolvia somente os fatores de produção, capital e trabalho, atualmente tem dado maior ênfase à formação da missão, da visão e dos valores organizacionais. Dessa forma, empresas bem sucedidas no passado tiveram que buscar novas concepções e novas visões para manterem-se atrativas e inspiradoras para os públicos com as quais se relacionam. Ao incentivar a discussão a respeito da razão de ser do empreendimento e de sua missão na sociedade, entende-se que existe a possibilidade das empresas servirem para as aspirações humanas (FRANÇA, 2007).

A interação do indivíduo com as organizações procura demonstrar o motivo pelo qual a sustentabilidade é um conceito importante para o desenvolvimento da atividade empresarial. O sucesso de um empreendimento depende cada vez mais do compromisso do indivíduo, da sua satisfação, do seu desenvolvimento e do quanto é possível extrair de todo o potencial que ele pode oferecer. Essa relação é bilateral, uma vez que o sucesso do indivíduo que está ligado a uma empresa também segue a mesma dinâmica, ou seja, quanto mais a empresa oferecer satisfação, desenvolvimento, realização, maior será o potencial de sucesso com o qual o indivíduo está em contato. É nesse momento que entram a criatividade e a excelência dos líderes do empreendimento para a maximização dos escassos

recursos disponíveis, para que o grau de motivação seja elevado e para que haja um impacto direto na produtividade da empresa (FRANÇA, 2007).

Em relação aos aspectos comportamentais relacionados à sustentabilidade empresarial, vale a pena destacar os argumentos de França (2007) expostos a seguir:

“Uma das ocorrências mais comuns nas organizações é a afirmação de que “ainda não é o momento para nos preocuparmos com a questão da sustentabilidade”, ou “a empresa ainda não está pronta para podermos fazer um trabalho como esse”. [...] esse tipo de avaliação a respeito da maturidade da empresa (ou das pessoas que nela trabalham) corre o risco de estar alimentando o imobilismo e a inércia empresariais. São argumentos comuns às pessoas que não querem mudar por falta de coragem e de energia, e, nesse caso, esse momento pode nunca chegar. Por esse motivo é que **um dos pressupostos para a ética e a RSE é uma liderança forte, inovadora e comprometida, que atua como antídoto contra à acomodação**”. (FRANÇA, 2007, p. 71, grifo meu)

Outros autores, como Grayson e Hodges (2002), também ressaltam o comportamento do indivíduo como essencial na prática da responsabilidade social empresarial, caracterizado pelo questionamento consciente e constante em como tomar as decisões e destinar os recursos. Na visão desses autores, a prática estratégica da RSE começa com a identificação de oportunidades, que podem surgir durante a crise de um produto ou serviço, com a vigência de nova legislação, entre outros fatores. Tais fatos podem levar a empresa a gastar mais ou perder vantagens estratégicas, caso o administrador não dê a devida atenção. Deve-se fazer uma cuidadosa análise dos riscos envolvidos, identificando a abrangência das questões que podem atingir o negócio. Ademais, Grayson e Hodges (2002) destacam como vital na estratégia da organização a demonstração de transparência com os *stakeholders*, a abertura de canais de comunicação e o estabelecimento de parcerias que contribuam para a superação de obstáculos, por meio de novas idéias, criatividade e inovação. É necessário o comprometimento com a ação estabelecida, procurando que as decisões tomadas minimizem os riscos e maximizem os resultados para todas as partes interessadas nas atividades do empreendimento (GRAYSON e HODGES, 2002). Tais atitudes são essenciais para agregar valor à empresa, por meio da obtenção de novos contratos comerciais, aumento das vendas e dos lucros, e da agregação de valor à sociedade, por meio do respeito aos interesses dos *stakeholders* (GRAYSON e HODGES, 2002).

Por seu turno, Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) argumentam que a empresa sustentável necessita de um administrador que entenda a realidade complexa em que vive, assuma princípios e valores éticos, antecipe tendências, busque a quebra de paradigmas, tenha a ousadia da inovação e assuma riscos. A conduta do administrador não deve ficar somente restrita ao aumento da produtividade, à organização eficiente do trabalho e ao incremento da lucratividade. Deve ir além, uma vez que a obtenção de tais objetivos deve ser pautada pela análise de questões éticas, ambientais e sociais, ou seja, o administrador precisa se preocupar com princípios, transparência, diálogo com os *stakeholders*, além de gerar valor econômico, ambiental e social para o empreendimento (ALIGLERI, ALIGLERI e KRUGLIANSKAS, 2009).

Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) sugerem conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários a um administrador, para que esse possa induzir a sustentabilidade em uma empresa. Tais características são apresentadas no Quadro 6:

Conhecimento	Habilidades	Atitudes	Valores
Compreender a complexidade do tema, sua transversalidade e suas conexões em toda a cadeia produtiva.	Identificar oportunidades e criar soluções novas.	Coragem para romper barreiras à mudança.	Elevado senso de justiça.
Entender que a sustentabilidade é inovação.	Visão ampla e de longo prazo do propósito da empresa.	Crença firme e coerência nas atitudes.	Apego à liberdade.
Cultura geral e ampla visão de mundo.	Saber dialogar, envolver colaboradores e identificar sinergias.	Prazer em educar e servir.	Senso de humanidade.
Compreender o conceito de interdependência.	Saber escutar.	Respeitar a diversidade.	Solidariedade.
Entender o <i>Triple Bottom Line</i>.	Interagir com <i>stakeholders</i>.	Perseverar.	Transparência.

Quadro 6 – Perfil do Líder em Sustentabilidade
Fonte: Aligleri, Aligleri e Kruglianskas, 2009, pag. 194

Conhecimento	Habilidades	Atitudes	Valores
Considerar os dilemas atuais nas estratégias de negócio.	Saber comunicar estratégias.	Inserir o tema na cultura da empresa.	Tolerância.
Saber como mudar modelos de gestão.	Planejar de modo sistêmico.	Paixão pelo que faz.	Ética.
Dominar as variáveis do sistema.	Analisar riscos e oportunidades sob vários ângulos.	Pró-atividade.	Fé no futuro.
	Construir redes de relacionamento.	Visão coletiva.	
		Acreditar nas pessoas.	
		Criar pontes entre o setor público e a sociedade civil.	

Quadro 6 – Perfil do Líder em Sustentabilidade (Continuação)

Fonte: Aligleri, Aligleri e Kruglianskas, 2009, pag. 194

Savitz (2007) corrobora as posições de Elkington, França, Grayson e Hodges, Aligleri, Aligleri e Kruglianskas e destaca que a sustentabilidade empresarial necessita de um indivíduo talentoso e motivado, capaz de detectar oportunidades para reduzir custos mediante a diminuição de resíduos ou de gerar receita por meio da conversão de resíduos em matérias-primas para outras empresas. Além disso, segundo o autor, essa pessoa percebe a possibilidade de expansão para novos mercados, com base em novos projetos, novas embalagens e novos usos para os produtos. Para Savitz (2007) o administrador da empresa sustentável precisa compreender a realidade em transformação, ser criativo e se antecipar aos problemas antes que se manifestem, o que exige capacidade de avaliação das situações, saber superar obstáculos e habilidade política, isto é, saber negociar e descobrir pontos em comum com os *stakeholders*. O administrador de uma empresa sustentável busca maneiras de melhorar a lucratividade do empreendimento e raciocina de maneira diferente sobre como os negócios impactam a sociedade. Em outros termos, significa evoluir para um

diferente estilo de pensar, que observa oportunidades onde outros vêem problemas (SAVITZ, 2007).

Senge *et al* (2009) acrescentam que a sustentabilidade necessita de indivíduos atentos e perceptivos, capazes de antecipar o surgimento de problemas. Essas pessoas devem pensar de modo diferente, se concentrar em estratégias de longo prazo e levar em consideração os sistemas mais amplos em que as organizações operam. A sustentabilidade empresarial requer pessoas engenhosas e abertas, que extraiam métodos de diferentes idéias e busquem aliados e recursos em qualquer lugar em que estiverem disponíveis (SENGE *et al*, 2009). As pessoas devem ser capazes de fazer perguntas que não tenham respostas fáceis e devem saber que não podem agir sozinhas (SENGE *et al*, 2009). Segundo Senge *et al* (2009), a sustentabilidade empresarial precisa de um indivíduo que demonstre o domínio de três aspectos: visualização dos sistemas amplos, colaboração além-fronteiras e criação de futuros almejados.

A visualização de sistemas mais amplos significa a capacidade de observar e entender as cadeias de suprimentos complexas, os setores, as cidades ou as regiões de que faz parte a organização. Nas palavras de Senge *et al* (2009)

“num mundo de interdependência constante, é mais importante do que nunca aprender a expandir as fronteiras da atenção e dos interesses gerenciais comuns, a fim de visualizar os sistemas mais amplos em que as empresas executam as suas atividades. Não agir dessa maneira leva a políticas e a estratégias cujos efeitos colaterais acabam sabotando os resultados almejados, como ocorre com o problema da crescente geração de resíduos e de toxidade. Do mesmo modo, muitos recursos regenerativos, como água, solo e pesqueiros, estão em declínio porque as empresas e as comunidades adotam estratégias de maximização da produção a curto prazo, sem [...] olhar para o sistema mais amplo, para ver se o consumo de recursos está sendo mais rápido que o reabastecimento de recursos”. (SENGE *et al*, 2009, p. 44)

Para Senge *et al* (2009) expandir as fronteiras da administração envolve desafiar a mentalidade convencional e os modelos mentais consagrados. Os administradores de empresas que não desenvolvem essas capacidades tendem a reagir aos problemas crescentes apenas com soluções de curto prazo, todavia, essa estratégia de curto prazo não se torna parte de uma estratégia consistente para a solução de problemas mais graves no longo prazo (SENGE *et al*, 2009). Conforme ensinam Senge *et al* (2009), essa forma de administração não consegue olhar além das fronteiras tradicionais da gestão, não consegue inovar e aproveitar oportunidades. A colaboração além-fronteiras significa a construção de

relacionamentos de confiança e de genuína mutualidade, dentro e além da empresa, em redes que abrangem cadeias de suprimentos e comunidades (SENGE *et al*, 2009).

A criação de futuros almejados envolve comprometimento, imaginação e perseverança muito além do que se alcança quando apenas se reage aos problemas (SENGE *et al*, 2009). A criação significa realizar algo almejado e superar dificuldades, razão pela qual a capacidade de solução de problemas é fundamental. É necessário compreender e refletir sobre como os diferentes problemas se relacionam uns com os outros (SENGE *et al*, 2009).

Em complemento, Senge *et al* (2009) afirmam que

“o futuro **sustentável** [...] **envolverá** a criação, ao longo do tempo, de vários sistemas energéticos **inovadores**, de novos tipos de edifícios e de meios de transporte e de novas maneiras de reduzir drasticamente os resíduos e a toxidade, **com base em novos produtos, em novos processos de fabricação, em novos modelos de negócios e em novas maneiras de gerenciar e liderar**. Tudo isso exigirá **paixão**, [...] **realização de objetivos** genuinamente **significativos** e [...] idéias que de início talvez pareçam estranhas e até ameaçadoras. Também demandará **coragem** para agir sem ter todas as respostas, **para avançar** além da abordagem confortável de “definir a resposta e depois implementá-la”. O processo criativo é, inevitavelmente, um **processo de aprendizado**, o que significa aventurar-se **em territórios inóspitos e desconhecidos**, com flexibilidade e humildade, **descobrendo continuamente as próprias deficiências**”. (SENGE *et al*, 2009, p. 49-50, grifo meu)

O Quadro 7 resume as características do comportamento empresarial socialmente responsável ressaltadas pelos estudiosos e pesquisadores que foram citados nesse estudo. Essas características contribuem para alicerçar pontos comuns e, a partir deles, definir as principais características desse comportamento.

Autor	Características do Comportamento Empresarial Sustentável
Drucker	Identifica oportunidades Inovador Cria valor para a empresa e para a sociedade
Porter	Observador da realidade ao redor Entende o contexto das relações sociais, ambientais e comerciais Pró-ativo Estrategista Inovador Cria soluções auto-sustentáveis Cria valor para a empresa e para a sociedade

Quadro 7 – Características Comportamento Empresarial Sustentável

Autor	Características do Comportamento Empresarial Sustentável
Senge <i>et al</i>	<p>Compreende a complexidade das relações sociais e comerciais Identifica e aproveita oportunidades Pró-ativo Pensa e administra de forma diferente Rompedor de paradigmas Inovador Busca resultados financeiros, ambientais e sociais Formador de parcerias Perseverante</p>
Grayson e Hodges	<p>Questionador consciente Identifica oportunidades Criativo Inovador Formador de parcerias Cria valor para a empresa e para a sociedade</p>
Elkington	<p>Criativo Inovador Rompedor de paradigmas Formador de parcerias Gestão baseada em fatores financeiros, ambientais e sociais Cria valor para a empresa e para a sociedade</p>
Marrewijk	<p>Gestão baseada em fatores financeiros, ambientais e sociais</p>
Savitz	<p>Compreende a realidade ao redor Identifica oportunidades Pensa e administra de forma diferente Criativo Inovador Negociador Formador de rede de relacionamentos Gestão baseada em fatores financeiros, ambientais e sociais Cria vantagens estratégicas para a empresa</p>
Coral, Rossetto e Selig	<p>Entende as tendências mundiais Inovador Formador de parcerias Gestão baseada em fatores financeiros, ambientais e sociais</p>
França	<p>Pró-ativo Criativo Inovador Gestão baseada em fatores financeiros, ambientais e sociais Busca a auto-realização</p>

Quadro 7 – Características Comportamento Empresarial Sustentável (Continuação)

Autor	Características do Comportamento Empresarial Sustentável
Aligleri, Aligleri e Kruglianskas	<p>Compreende e interpreta as tendências da sociedade</p> <p>Identifica oportunidades</p> <p>Considera questões financeiras, ambientais e sociais na formulação de uma estratégia</p> <p>Assume riscos</p> <p>Rompedor de paradigmas</p> <p>Inovador</p> <p>Perseverante</p> <p>Constrói rede de relacionamentos</p> <p>Cria valor para a empresa e para a sociedade</p>
Oliveira	<p>Busca a redução de custos e diferencial competitivo</p> <p>Busca resultados financeiros, ambientais e sociais</p>

Quadro 7 – Características Comportamento Empresarial Sustentável (Continuação)

O esquema apresentado na Figura 8 apresenta a proposta de um modelo não determinista para a representação comportamento empresarial sustentável encontradas no estado da arte sobre o tema, que sintetiza e permite um bom amoldamento de suas características comportamentais:

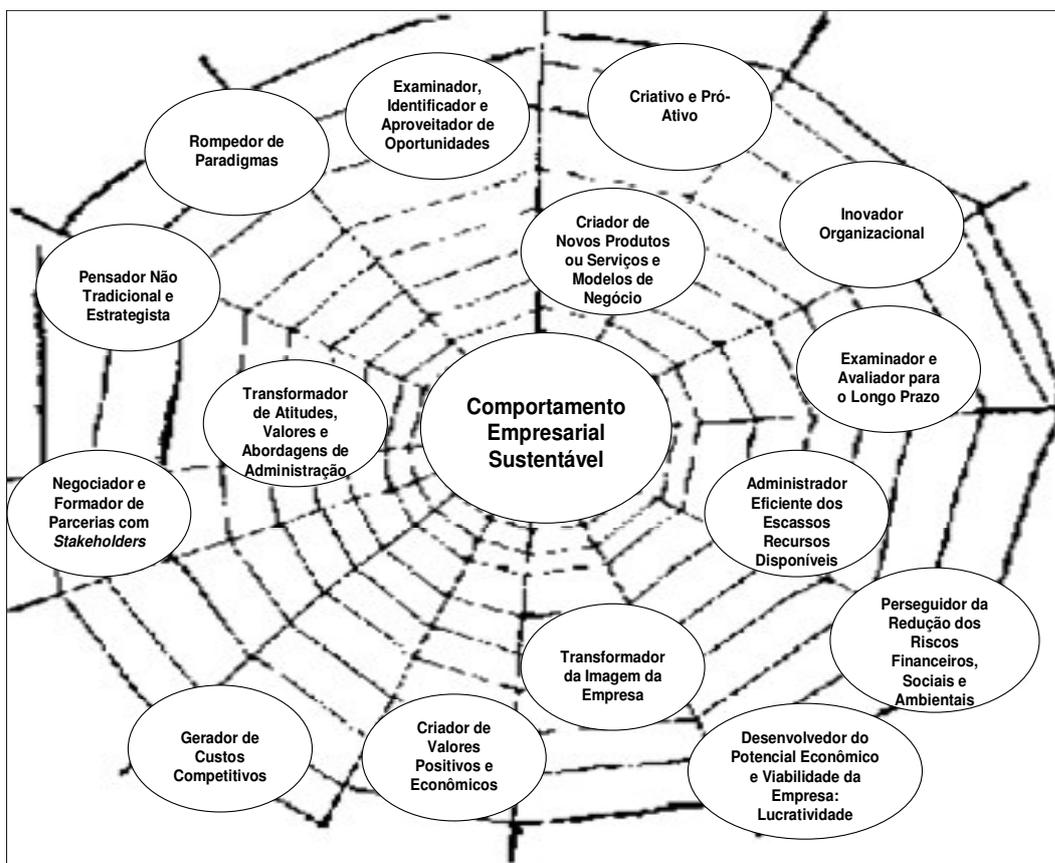


Figura 8 – Esquematização do Comportamento Empresarial Sustentável

Conforme se observa, tal esquematização responde de forma não determinística as condições ou aos estímulos iniciais. Embora se reconheça a possibilidade de estabelecer outras formas de compreensão em uma representação não linear, um entendimento para a esquematização anterior seria que o comportamento empresarial sustentável caracteriza-se pela capacidade para compreender e avaliar a realidade em transformação (PORTER e KRAMER, 2006; SAVITZ, 2007; ALIGLERI, ALIGLERI e KRUGLIANSKAS, 2009; CORAL, ROSSETTO e SELIG, 2003) e detectar oportunidades de mercado (DRUCKER, 2002b; SENGE *et al.*, 2009; GRAYSON e HODGES, 2002; SAVITZ, 2007; ALIGLERI, ALIGLERI e KRUGLIANSKAS, 2009). O comportamento pró-ativo (PORTER e KRAMER, 2006; SENGE *et al.*, 2009; FRANÇA, 2007) e a criatividade (GRAYSON e HODGES, 2002; ELKINGTON, 2001; SAVITZ, 2007; FRANÇA, 2007) contribuem para a inovação organizacional (PORTER e KRAMER, 2006; DRUCKER, 2002b; SENGE *et al.*, 2009; GRAYSON e HODGES, 2002; ELKINGTON, 2001; SAVITZ, 2007; ALIGLERI, ALIGLERI e KRUGLIANSKAS, 2009; CORAL, ROSSETTO e SELIG, 2003; FRANÇA, 2007). Essa forma de pensar não tradicional (SENGE *et al.*, 2009; SAVITZ, 2007) e a formulação da estratégia adequada (PORTER e KRAMER, 2006; SAVITZ, 2007; ALIGLERI, ALIGLERI e KRUGLIANSKAS, 2009) levam à quebra de modelos pré-estabelecidos (SENGE *et al.*, 2009; ELKINGTON, 2001; ALIGLERI, ALIGLERI e KRUGLIANSKAS, 2009). A compreensão da complexidade das relações sociais e comerciais (PORTER e KRAMER, 2006; SENGE *et al.*, 2009; GRAYSON e HODGES, 2002) conduz a mudança de atitude, de valores, de abordagens de administração e propicia novos produtos ou serviços e modelos de negócio (PORTER e KRAMER, 2006; DRUCKER, 2002b; SENGE *et al.*, 2009; GRAYSON e HODGES, 2002; ELKINGTON, 2001; SAVITZ, 2007; ALIGLERI, ALIGLERI e KRUGLIANSKAS, 2009; FRANÇA, 2007). O pensamento no longo prazo conduz a busca de parcerias com as partes interessadas nas atividades da empresa (SENGE *et al.*, 2009; GRAYSON e HODGES, 2002; ELKINGTON, 2001; SAVITZ, 2007; ALIGLERI, ALIGLERI e KRUGLIANSKAS, 2009; CORAL, ROSSETTO e SELIG, 2003). A administração eficiente dos escassos recursos disponíveis gera aumento da produtividade dos empregados e redução dos custos do negócio (PORTER e KRAMER, 2006; SENGE *et al.*, 2009; MARREWIJK,

2002; GRAYSON e HODGES, 2002; ELKINGTON, 2001; SAVITZ, 2007; OLIVEIRA, 2008). A satisfação das necessidades humanas (financeiras, sociais e ambientais) leva a produção e oferta de bens ou serviços com valor econômico para o empreendimento e com valor positivo para a sociedade (PORTER e KRAMER, 2006; DRUCKER, 2002b; SENGE *et al*, 2009; MARREWIJK, 2002; GRAYSON e HODGES, 2002; ELKINGTON, 2001; SAVITZ, 2007; ALIGLERI, ALIGLERI e KRUGLIANSKAS, 2009; OLIVEIRA, 2008; CORAL, ROSSETTO e SELIG, 2003; FRANÇA, 2007). A criação de valor para a empresa e para a sociedade transforma de forma positiva a imagem da organização perante os consumidores, fortalecendo a marca e a posição no mercado (PORTER e KRAMER, 2006; SENGE *et al*, 2009; MARREWIJK, 2002; GRAYSON e HODGES, 2002; ELKINGTON, 2001; SAVITZ, 2007; OLIVEIRA, 2008). Essa redução dos riscos financeiros, sociais e ambientais aumenta o potencial econômico e a viabilidade da empresa (PORTER e KRAMER, 2006; DRUCKER, 2002b; SENGE *et al*, 2009; MARREWIJK, 2002; GRAYSON e HODGES, 2002; ELKINGTON, 2001; SAVITZ, 2007; ALIGLERI, ALIGLERI e KRUGLIANSKAS, 2009; OLIVEIRA, 2008; CORAL, ROSSETTO e SELIG, 2003; FRANÇA, 2007).