

5Apreciação sobre a Associação dos Temas da Pesquisa

Propõe-se nessa etapa aclarar as similaridades em cada comportamento/conduita específico e propor um esquema sintético que esclareça a associação entre comportamento empreendedor, a conduta inovadora e o comportamento empresarial sustentável.

5.1. Entendimento Preliminar e Proposta de Síntese dos Temas da Pesquisa: Comportamento Empreendedor, Conduta Inovadora e Comportamento Empresarial Sustentável

O Quadro 8 sintetiza os aspectos comportamentais mais relevantes citados pelos estudiosos de cada tema, conforme descrito nos Quadros 4, 5 e 7, e esquematizado nas Figuras 6, 7 e 8, e ajuda na elaboração das associações entre os três eixos comportamentais:

Comportamento Empreendedor	Conduta Inovadora	Comportamento Empresarial Sustentável
Pensador Visionário e Sonhador Realista	Observador do Meio-Ambiente e Avaliador das Tendências	Observador e Avaliador da Realidade em Transformação
Promovedor de Realizações	Perseguidor da Mudança Contínua	Examinador, Identificador e Aproveitador de Oportunidades
Pró-Ativo	Examinador, Identificador e Aproveitador de Oportunidades	Criativo e Pró-Ativo
Examinador, Identificador e Aproveitador de Oportunidades	Transformador de Idéias em Ações de Sucesso	Inovador
Estrategista	Estrategista e Avaliador de Riscos	Pensador Não Tradicional, Estrategista e Rompedor de Paradigmas
Avaliador de Riscos	Criador de Novos Conceitos de Negócio	Transformador de Atitudes, Valores e Abordagens de Administração

Quadro 8 – Comparação entre as Características do Comportamento Empreendedor, Conduta Inovadora e Comportamento Empresarial Sustentável

Comportamento Empreendedor	Conduta Inovadora	Comportamento Empresarial Sustentável
Crítico e Autônomo	Reconfigurador dos Modelos de Gestão Utilizados	Criador de Novos Produtos ou Serviços e Modelos de Negócio
Inovador e Agente da Mudança	Desenvolvedor ou Aprimorador de Novos Métodos, Tecnologias, Processos, Estruturas, Produtos ou Serviços	Examinador e Avaliador para o Longo Prazo
Ambicioso, Perseverante e Autoconfiante	Rompedor de Paradigmas	Negociador e Formador de Parcerias com Stakeholders
Transformador da Realidade	Inovador Econômico e Social	Administrador Eficiente dos Escassos Recursos Disponíveis
Formador de Equipes e Parcerias	Entendedor do Mercado em seus Interesses Sociais e Empresariais	Gerador de Custos Competitivos
Orientação em Resultados Financeiros e Sociais	Perseguidor de Vantagem Competitiva	Criador Valores Positivos e Econômicos
Criador de Valores Positivos e Econômicos	Orientado pelo Retorno Financeiro e Lucratividade	Transformador da Imagem da Empresa
Perseguidor da Auto-Realização	Criador de Valor Econômico e Desenvolvedor do Empreendimento	Desenvolvedor do Potencial Econômico e Viabilidade da Empresa

Quadro 8 – Comparação entre as Características do Comportamento Empreendedor, Conduta Inovadora e Comportamento Empresarial Sustentável (Continuação)

O Quadro 8 permite uma construção que resulta da articulação entre os aspectos comportamentais/conduitas, com a intenção de evidenciar as características comuns. Pretende-se, dessa forma, defender a noção de que o comportamento empreendedor, desenvolvido pela capacitação empreendedora, é essencial para a conduta inovadora e ambos, o comportamento e a conduta, contribuem significativamente para o comportamento empresarial sustentável.

Para a realização desse entendimento, utiliza-se o conceito de similaridade, ou seja, aquilo que se assemelha, que tem características comuns e é comparável a outro (FERREIRA, 2001). São descritos dois tipos de similaridades: “estreitas”, que representam qualidades comuns e presentes em todos os comportamentos/conduita; e “contíguas”, que significam qualidades próximas e cuja comparação pode ser realizada de forma imediata.

Similaridades “Estreitas”

A análise do Quadro 8 revela similaridades estreitas entre os comportamentos/conduta examinados: observador e avaliador de tendências; examinador, identificador e aproveitador de oportunidades; pró-ativo; estrategista; inovador; e criador de valor econômico para a empresa. Tais características são comuns e estão presentes em todos os comportamentos/conduta. A Figura 9 ilustra tais similaridades estreitas.

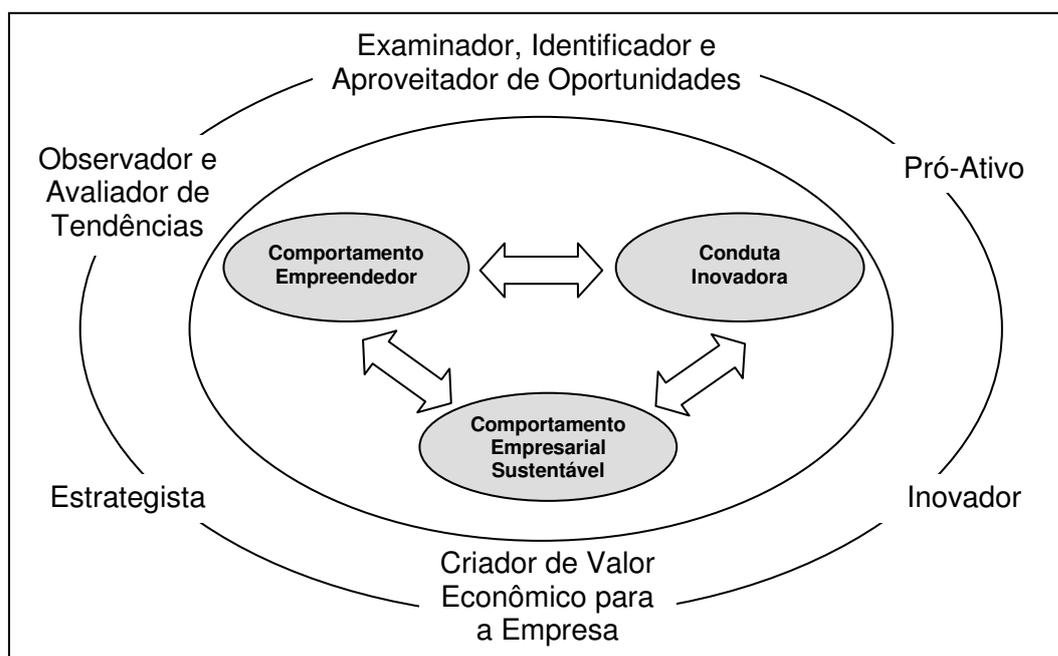


Figura 9 – Similaridades Estreitas entre Comportamento Empreendedor, Conduta Inovadora e Comportamento Empresarial Sustentável

Similaridades “Contíguas”

Algumas similaridades notam-se contíguas: pensador não tradicional e agente de mudança com rompedor de paradigmas; examinador e avaliador para o longo prazo com avaliador de riscos; transformador da realidade, atitudes e valores com perseguidor da mudança contínua por meio do desenvolvimento de novos métodos, tecnologias, processos, estruturas, produtos ou serviços; orientado para resultados financeiros com gerador de custos competitivos; transformador de idéias em ações de sucesso, promovedor de realizações com criador de novos produtos ou serviços e modelos de negócio. A Figura 10 ilustra as similaridades contíguas.

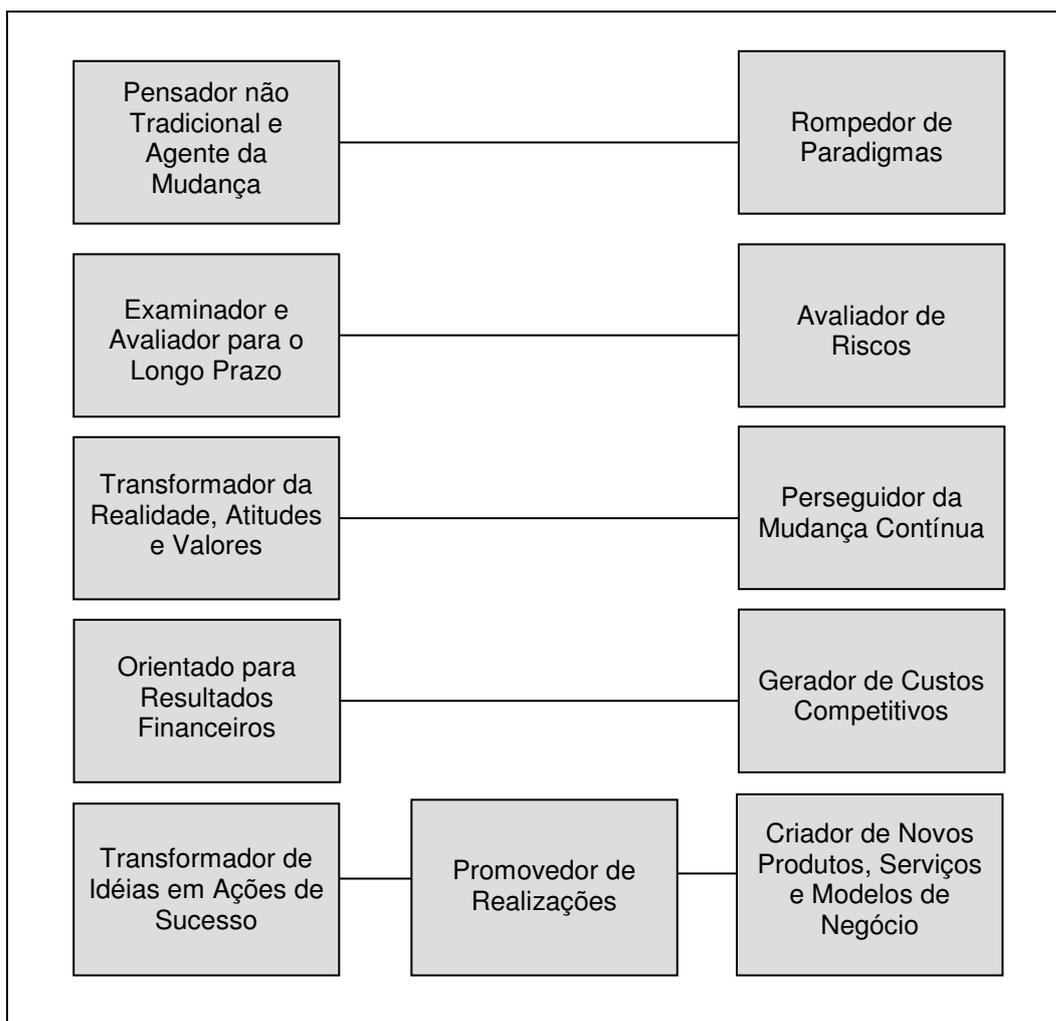


Figura 10 – Similaridades Contíguas entre Comportamento Empreendedor, Conduta Inovadora e Comportamento Empresarial Sustentável

A existência de similaridades contíguas se justifica em função das relações que podem ser constituídas. O agente da mudança equivale ao indivíduo que pensa de forma não tradicional, que se incomoda com a existência de paradigmas e que se insurge contra a existência de modelos considerados como verdades absolutas. Por sua vez, examinar e avaliar um determinado cenário em um horizonte de longo prazo demanda assumir riscos calculados. Somente o indivíduo incomodado com determinada conjuntura torna-se capaz de perseguir a mudança e de transformar a realidade, alterando atitudes e valores anteriormente estabelecidos. Ao mesmo tempo, a gestão que objetiva a formação de custos competitivos é intrínseca ao alcance de resultados financeiros favoráveis. Por fim, a promoção de realizações equivale à transformação de idéias em ações de sucesso por meio da criação de algo novo ou pelo aperfeiçoamento de modo significativo de algo que já existe.

Além das similaridades já discutidas, que abrangem os três eixos comportamentais considerados, observa-se também a existência de similaridades estreitas entre comportamento empreendedor e comportamento empresarial sustentável, conforme ilustrado na Figura 11.

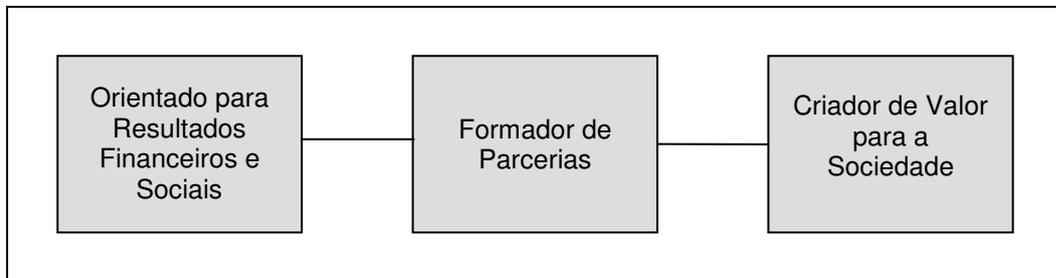


Figura 11 – Similaridades Estreitas entre Comportamento Empreendedor e Comportamento Empresarial Sustentável

Por fim, a união das similaridades apresentadas nas Figuras 9, 10 e 11 evidencia a relação entre comportamento empreendedor e comportamento empresarial sustentável. Além disso, reforça a proposição de que a capacitação empreendedora contribui para a sustentabilidade empresarial, uma vez que a forma de ser e de agir do empreendedor, conforme descrito por estudiosos e pesquisadores do empreendedorismo, apresenta qualidades comportamentais comuns e presentes no comportamento empresarial sustentável. A Figura 12 mostra a combinação das similaridades.

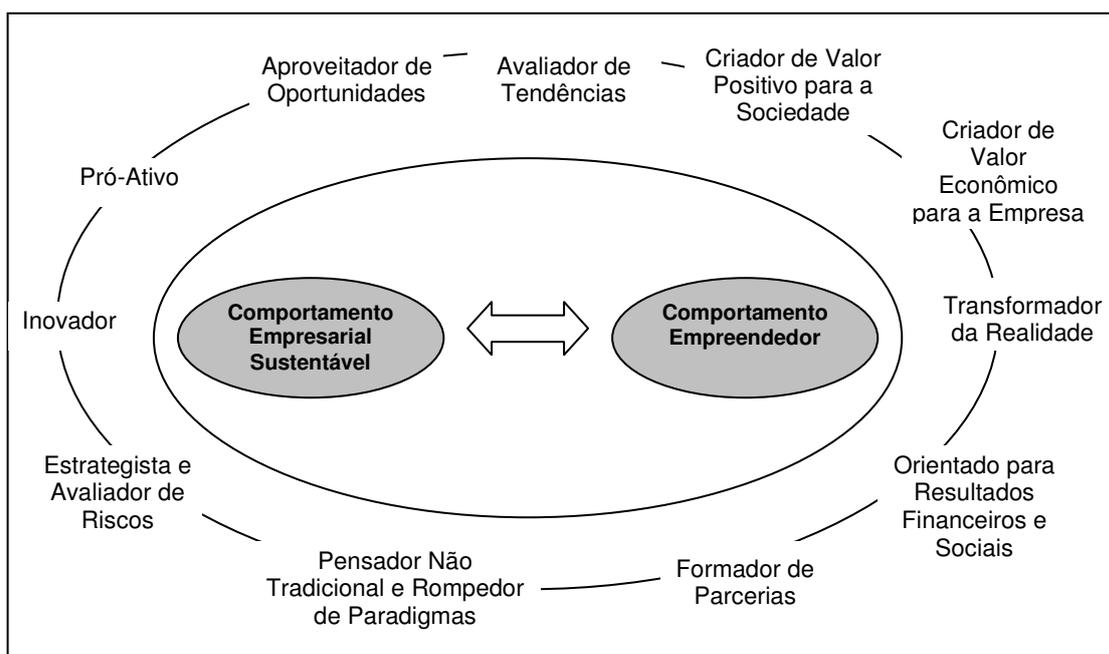


Figura 12 – Similaridades que Associam a Relevância da Capacitação Empreendedora ao Comportamento Empresarial Sustentável

Em síntese, observa-se a existência de similaridades que associam os três tipos de comportamento e percebe-se que o comportamento empreendedor, a conduta inovadora e o comportamento empresarial sustentável representam temas que não são tão distantes como uma abordagem superficial poderia inferir. Tal constatação aumenta a relevância da capacitação empreendedora para o alcance da sustentabilidade empresarial.

5.2.Comportamento Empreendedor, Conduta Inovadora e Comportamento Empresarial Sustentável: Uma Possível Associação

Conforme descrito na introdução desse estudo, a administração de empresas enfrenta novos desafios, o que torna necessário a revisão e o questionamento de paradigmas estabelecidos e que se mostram insuficientes em face das novas exigências no ambiente de atuação e realização das atividades de uma organização (ALIGLERI, ALIGLERI e KRUGLIANSKAS, 2009; BARBOSA, 2008; GRAYSON e HODGES, 2002; NONAKA e TAKEUCHI, 2008; SAVITZ, 2007).

As mudanças que ocorrem no ambiente contemporâneo contribuem para a passagem de um cenário de atuação de uma era industrial para a atuação em uma nova era, com diferente estilo de vida e visão do mundo (SENGE *et al*, 2009). Essas transformações no ambiente reivindicam uma formação não tradicional para a condução de empresas, pois o conhecimento de técnicas de administração são fatores necessários, mas não suficientes frente os desafios atuais. Para enfrentar esses desafios o comportamento torna-se um fator decisivo para a percepção de tendências e propicia a crítica aos modelos considerados como verdades absolutas. Nesse cenário, argumenta-se que a capacitação empreendedora mostra-se relevante para a superação de modelos enraizados e que limitam a visão de longo prazo tão essencial para a perpetuação das atividades de um empreendimento. Como então, alicerçar esse ponto de vista? Para chegar a uma resposta, propõe-se o acompanhamento do raciocínio descrito a seguir.

O comportamento empreendedor relaciona-se intimamente com a capacidade de detectar, avaliar e aproveitar 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; BOTTINO, DIAS e DIB, 2006).

Enquanto isso, a capacidade do empreendedor em observar a realidade ao redor (FILION, 1999, 2000; MENDES, 2009; BOTTINO, DIAS e DIB, 2006) e perceber o que os outros não enxergam, permite que ele se posicione de forma privilegiada na busca da superação dos obstáculos e desafios atuais. Além disso, o indivíduo que realmente reconhece possíveis oportunidades torna-se capaz de oferecer produtos ou serviços inovadores, porque possui conhecimento de mercado e sabe relacionar idéias a aplicações práticas, além de possuir uma ampla visão sobre tendências sociais, econômicas, culturais e tecnológicas (DRUCKER, 2002a; SIMANTOB e LIPPI, 2003). Em outras palavras, a inovação não acontece sem a pessoa certa, ou seja, aquela propensa a correr riscos calculados (SAY, 1983; MCCLELLAND, 1961; BARON, 1998; TIMMONS, 1989; FILION, 1999; HISRICH e PETERS, 2004; DEGEN, 1989; NETO, 2008) e com iniciativa. A capacidade de construir relacionamentos com parceiros internos e externos (RAY e TURPIN, 1988 *apud* AIUB, 2002; BARON, 1998; HISRICH e PETERS, 2004), de pensar de forma ampla sobre possibilidades de aplicação para novos produtos ou serviços e de avaliar os impactos financeiros (SCHUMPETER, 1950, 1951; MCCLELLAND, 1961; TIMMONS, 1989; DORNELAS, 2001; MENDES, 2009) e das novas estruturas de produção são condições essenciais para o sucesso de um novo produto ou serviço. Por sua vez, a conduta inovadora torna-se mais evidente em indivíduos com comportamento empreendedor (SCHUMPETER, 1949, 1950, 1951; DRUCKER, 2002a; REIS, 2008). Essa constatação explica a obtenção de vantagem competitiva para o empreendimento. Em decorrência, o indivíduo inovador é considerado um empreendedor em busca de uma oportunidade e, quando a encontra, passa a criar novas regras de mercado (SCHUMPETER, 1950, 1951; DRUCKER, 2002a).

Percebe-se, então, que a inovação é algo essencial ao próprio comportamento empreendedor (SAY, 1983; SCHUMPETER, 1949, 1950, 1951; MCCLELLAND, 1961; RAY e TURPIN, 1988 *apud* AIUB, 2002; TIMMONS, 1989; DRUCKER, 2002a; FILION, 1999; MENDES, 2009; NETO, 2008; BOTTINO, DIAS e DIB, 2006; DOLABELA, 2003b). Ademais, a inovação encontra-se nas oportunidades de mercado (SCHUMPETER, 1951; SARKAR, 2007; DRUCKER, 2002a; MAY, 2007; PRAHALAD, 2001; HAMEL, 2000; DOSI, 2006; CARVALHO, 2009; REIS, 2008; SIMANTOB e LIPPI, 2003) e na constante necessidade de mudança para que o empreendimento não se torne

obsoleto (ANDREW e SIRKIN, 2007; DRUCKER, 2002a; PORTER, 1990; HAMEL, 2000). Em adição, a necessidade da mudança permite que a inovação faça parte do comportamento empreendedor: a inovação cria algo novo que inicia a mudança na competitividade do mercado, permitindo novos produtos ou serviços e novas formas de fazer negócios (SCHUMPETER, 1951; OECD, 2005; DRUCKER, 2002a; PORTER, 1990; HAMEL, 2000; FINEP, 2009; SIMANTOB e LIPPI, 2003). Em suma, a inovação pode ser considerada inseparável do comportamento empreendedor. Além disso, pode-se afirmar que o empreendedor descobre e desenvolve oportunidades para criar valor por meio da inovação, pois cria valores para indivíduos e para a sociedade (HISRICH e PETERS, 2004; BARON, 1998; MENDES, 2009; NETO, 2008; BOTTINO, DIAS e DIB, 2006; DOLABELA, 2003b), em busca de sua auto-realização (SCHUMPETER, 1951; MCCLELLAND, 1961; BARON, 1998; DEGEN, 1989; DOLABELA, 2003b).

Ressalta-se também que Schumpeter (1951) avalia a função do empreendedor como a de vencer as resistências que se opõem à inovação, sejam elas de ordem objetiva, internalizadas no cotidiano das atividades da empresa, ou de ordem subjetiva, que dizem respeito à aceitação da inovação pelo mercado. Schumpeter (1951) afirma que para inovar são necessárias certas características como visão, propensão ao risco, capacidade de tomar decisões em meio a um futuro incerto e talento organizacional. Em resumo, para inovar é necessário ter um comportamento empreendedor.

Em relação à capacitação empreendedora, percebe-se que o comportamento empreendedor pode ser adquirido e que não é privilégio de alguns poucos felizardos (TIMMONS, 1989; FILION, 1991; HISRICH e PETERS, 2004; SARKAR, 2007; MENDES, 2009; BOTTINO, DIAS e DIB, 2006; DORNELAS, 2001; DOLABELA, 2003b). Drucker (2002a) enfatiza que a capacitação empreendedora propicia o desejo por coisas novas (produtos ou serviços). Tal fato torna-se relevante, pois as empresas não sobreviverão ao período atual de rápidas mudanças e competitividade por inovação a não ser que adquiram uma competência empreendedora. O autor destaca que

“uma empresa, que quer se capacitar para inovar e ter uma chance de sucesso e prosperidade em época de mudança rápida, tem que implantar a administração empreendedora dentro de seu próprio sistema. Tem que adotar diretrizes que criam, por toda a organização, o desejo de inovar e os hábitos de empreendimento e inovação. Para ser um empreendedor bem sucedido, a empresa

existente, grande ou pequena, tem que ser administrada como uma empresa empreendedora”. (Drucker, 2002a, p. 243, grifo meu)

Drucker (2002a) também ressalta que

“para converter a empresa existente em empreendedora, a administração deve assumir a liderança em tornar obsoletos seus próprios produtos e serviços em vez de esperar que um concorrente o faça. A empresa deve ser administrada de modo a perceber no que é novo uma oportunidade e não uma ameaça. Ela deve ser administrada para trabalhar hoje nos produtos, serviços, processos e tecnologias que irão fazer um diferente amanhã”. (DRUCKER, 2002a, p. 216)

A reflexão de Drucker incita o seguinte questionamento: Que produtos, serviços, processos e tecnologias farão um diferente amanhã? A reflexão de Drucker(2002a) é relevante, ainda, porque em administração busca-se a maximização de resultados para a empresa no longo prazo, ou seja, busca-se garantir a sobrevivência do empreendimento por um longo período. Essa questão somente pode ser respondida se houver uma compreensão sobre as tendências dessa nova era que surge ao final da era industrial. Significa a capacidade de observar criticamente a realidade ao redor, detectar oportunidades e ser criativo para poder atender as novas demandas das diferentes partes interessadas no desenvolvimento das atividades da empresa. Assim, complementando a proposição de Drucker, Andrew e Sirkin (2007) fazem uma interessante relação entre inovação e sustentabilidade. Os autores consideram que, se o empreendimento gera lucros com a inovação, ele também ajuda a estimular o crescimento da economia como um todo, melhorar a qualidade de vida de seus funcionários, dos clientes e das demais partes interessadas no desempenho da empresa. Uma inovação pode ajudar a criar novos mercados e ajudar as organizações a se adaptarem a ambientes de mudança, desenvolvendo novas formas para lidar com situações complexas. E complexidade talvez seja a palavra que mais sintetize o período atual no qual as organizações exercem suas atividades (ANDREW e SIRKIN, 2007).

Dessa forma, considerando que as inovações são capazes de gerar vantagens competitivas em médio e longo prazos, inovar torna-se essencial para a sustentabilidade das empresas (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; CORAL, ROSSETTO e SELIG, 2003). Ao procurar atender com

criatividade as demandas sociais e ambientais (PORTER e KRAMER, 2006; SENGE *et al*, 2009; MARREWIJK, 2002; ELKINGTON, 2001; SAVITZ, 2007; ALIGLERI, ALIGLERI e KRUGLIANSKAS, 2009; FRANÇA, 2007; CORAL, ROSSETTO e SELIG, 2003), inicia-se um processo de inovação de novos produtos ou serviços, que estimula a redução de custos e riscos (PORTER e KRAMER, 2006; DRUCKER, 2002b; SENGE *et al*, 2009; MARREWIJK, 2002; GRAYSON e HODGES, 2002; ELKINGTON, 2001; SAVITZ, 2007; OLIVEIRA, 2008; ALIGLERI, ALIGLERI e KRUGLIANSKAS, 2009; FRANÇA, 2007; CORAL, ROSSETTO e SELIG, 2003), diminui o potencial de perdas com processos judiciais (OLIVEIRA, 2008; SAVITZ, 2007), aumenta a produtividade e, como consequência das ações anteriores, contribui para o aumento da lucratividade do empreendimento.

Monitorar tendências, avaliar as mudanças (PORTER e KRAMER, 2006; SENGE *et al*, 2009; GRAYSON e HODGES, 2002; SAVITZ, 2007; ALIGLERI, ALIGLERI e KRUGLIANSKAS, 2009; CORAL, ROSSETTO e SELIG, 2003) que ocorrem com o fim da era industrial e constatar que a sustentabilidade empresarial significa um diferencial nos negócios torna-se essencial à sobrevivência da organização no longo prazo (PORTER e KRAMER, 2006; DRUCKER, 2002b; SENGE *et al*, 2009; SAVITZ, 2007), representa valorizar os aspectos sociais, ambientais e financeiros, e integrá-los em uma forma de administração capaz de conduzir a empresa no alcance dos resultados desejados (PORTER e KRAMER, 2006; DRUCKER, 2002b; SENGE *et al*, 2009; GRAYSON e HODGES, 2002; MARREWIJK, 2002; ELKINGTON, 2001; SAVITZ, 2007; ALIGLERI, ALIGLERI e KRUGLIANSKAS, 2009; OLIVEIRA, 2008; CORAL, ROSSETTO e SELIG, 2003; FRANÇA, 2007). Administrar de forma sustentável significa avaliar tendências, reduzir custos, inovar, fortalecer a marca, fidelizar clientes, melhorar o relacionamento com os *stakeholders* e criar valor para a empresa e para a sociedade. Significa administrar de uma forma não tradicional, que subverta as dinâmicas sociais estabelecidas e rompa com modelos pré-estabelecidos, assuma riscos calculados e busque a resultados favoráveis para a coletividade, pois se percebe que a empresa está inserida e executa as suas atividades nessa coletividade (SENGE *et al*, 2009; ELKINGTON, 2001; SAVITZ, 2007).

O Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2001) contribui para ressaltar essa relação entre a necessidade de um comportamento diferenciado e sustentabilidade, ao destacar que o administrador necessita de formação adequada para adquirir as competências necessárias para agir de forma socialmente responsável. À medida que as questões ligadas à sustentabilidade empresarial vão se tornando parte integrante do planejamento estratégico e do normal funcionamento do empreendimento, são exigidas decisões baseadas em novos critérios, diferente daqueles que, tradicionalmente, a sua formação os leva a considerar. O documento resalta também que os modelos tradicionais de comportamento organizacional, de administração estratégica e de ética empresarial nem sempre fornecem uma preparação suficiente para gerir empresas nesse novo contexto. Assim, reforça-se a necessidade do desenvolvimento de habilidades e competências necessárias ao desenvolvimento e à promoção da responsabilidade social empresarial.

A capacitação empreendedora pode ajudar a quebrar paradigmas e consolidar novos valores na sociedade, pois nela educa-se para questionar em vez de fornecer respostas prontas, incentivando a pessoa a traçar o seu próprio caminho no alcance de seus objetivos (DOLABELA, 2003b; BOTTINO, DIAS e DIB, 2006). Assim, torna-se inviável comentar sobre o comportamento empreendedor sem relacioná-lo à conduta inovadora. Um não existe sem a outra. Ser comum não faz parte das características do empreendedor e inovar significa justamente realizar algo fora dos padrões comuns. Soma-se a isso, a constatação de que é inegável o fato de que a inovação é uma das principais estratégias para garantir a sustentabilidade de uma empresa, devido às complexas situações comerciais, sociais e ambientais envolvidas, que reivindicam soluções não tradicionais para que possam ser resolvidas adequadamente (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).

Os atuais desafios logísticos, mercadológicos e financeiros exigem um enorme esforço técnico e criativo, que permita a sobrevivência de uma empresa. Isso quer dizer que o destino de uma organização depende, em grande medida, de pessoas capazes de identificar, avaliar e aproveitar oportunidades, aperfeiçoar

processos, recriar negócios e que sigam um caminho que não ignore tendências. Para adotar novas formas de administração face às questões propostas pela sustentabilidade empresarial, uma empresa necessita de pessoas aptas a desenvolver atividades criativas, a assumir riscos, a tomar decisões, superar desafios, com vontade para realizar algo e fazer diferença, ou seja, que tenham um comportamento empreendedor.

Para alicerçar esse argumento, recorre-se às palavras de Reis (2008) que considera que adotar uma cultura empreendedora é, para uma empresa, investir no próprio sucesso em seu mercado de atuação, pois significa a capacidade de gerar inovações contínuas, que geram inúmeras vantagens competitivas. O comportamento empreendedor promove a inovação contínua, cria vantagens competitivas e mantém a empresa numa situação de liderança sustentável.

Conforme descrito anteriormente nesse trabalho, e ressaltado mais uma vez devido à importância desse entendimento, o comportamento empreendedor não é privilégio de poucos e pode ser adquirido por meio da adequada capacitação (TIMMONS, 1989; FILION, 1991; HISRICH e PETERS, 2004; SARKAR, 2007; MENDES, 2009; BOTTINO, DIAS e DIB, 2006; DORNELAS, 2001; DOLABELA, 2003b). Dessa forma, a capacitação empreendedora contribui para a pessoa lidar de maneira mais apropriada com as mudanças, os desafios e os riscos, tornando o indivíduo capaz de resolver problemas e solucioná-los de forma ética, inovadora, eficiente, eficaz e com preocupações com o desenvolvimento da empresa e da sociedade na qual essa mesma empresa exerce suas atividades (MENDES, 2009; BOTTINO, DIAS e DIB, 2006; NETO, 2008; DOLABELA, 2003b). Além disso, a inovação é inerente ao comportamento empreendedor e ambos são geradores de mudanças e de quebras de paradigmas essenciais à transformação de atitudes e valores, o que é evidentemente necessário para a administração sustentável de uma organização.

De acordo com Drucker (2002a, p. 25), “a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente”. Além disso, Drucker (2002a) considera que os empreendedores não se contentam em simplesmente melhorar o que já existe, ou em modificá-lo, porque procuram criar valores novos e diferentes, satisfações novas e diferentes, combinando recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração. Assim, inclui-se nessas

palavras de Drucker (2002a) a ponderação de que esses são os pilares necessários para a sustentabilidade empresarial.

Coral, Rossetto e Selig (2003) também contribuem para esse entendimento, ao argumentarem que a sustentabilidade, vista como uma questão estratégica, pode trazer para a empresa vantagens na identificação de novas oportunidades de negócios, por meio da utilização de seu desempenho ambiental, social e econômico, como fonte de vantagem competitiva, auxiliando o empreendimento a adquirir uma postura mais pró-ativa, com as opções sendo feitas no sentido de reduzir riscos e maximizar resultados. Quando a empresa consegue ligar o benefício ambiental e social com uma demanda do mercado, oferecendo funcionalidades que são percebidas pelos consumidores como valor agregado, tem maior probabilidade de obter retorno financeiro e uma vantagem competitiva, que pode ser mantida caso seus concorrentes não possam imitar com facilidade o seu produto ou serviço (CORAL, ROSSETTO e SELIG, 2003). Por isso, pode-se concluir junto com as posições de Coral, Rossetto e Selig (2003) que o comportamento empreendedor e a conduta inovadora são fundamentais para a sustentabilidade empresarial.

Em apoio a esse ponto de vista, Oliveira (2008) considera que se deve adequar a estratégia organizacional para que os *stakeholders* percebam a relação custo/benefício envolvida e, então, contribuam para a continuidade de transações comerciais e a oportunidade de realização de novos negócios. Cabe aos administradores de empresas atenderem às necessidades dos consumidores dentro de uma perspectiva de equilíbrio entre os lucros do empreendimento, os interesses dos clientes e a conveniência sócio-ambiental (OLIVEIRA, 2008). Portanto, a sustentabilidade empresarial passa a ser estratégica, porque se torna uma vantagem competitiva e um diferencial no mercado. Assim, se o administrador estiver a par das questões sócio-ambientais, das preocupações e das necessidades dos clientes, das questões econômicas e políticas que afetam o desempenho da empresa, torna-se mais preparado para se beneficiar das oportunidades (OLIVEIRA, 2008).

Para contribuir com as considerações de Oliveira, recorre-se a Dolabela (2008) que afirma que

“somente deve ser considerado empreendedor aquele que oferece valor positivo para a coletividade. Empreendedorismo não pode ser considerado exclusivamente

entre capacitação empreendedora, comportamento empreendedor, conduta inovadora, comportamento empresarial sustentável e sustentabilidade empresarial. A Figura 13 permite uma visualização esquemática, sem, todavia, esgotar a sua complexidade. A capacitação empreendedora pode contribuir para o desenvolvimento do comportamento empreendedor, que consiste em planejar de forma estratégica e inovar, por meio da identificação de oportunidades e quebra de paradigmas, para alcançar objetivos, sempre na busca de construir o novo, representado pela necessidade da transformação de uma visão de negócios que busca resultados exclusivamente financeiros, para uma visão mais ampla dos impactos das atividades da organização. Acredita-se, assim, que se evidencia nessas considerações um reforço da associação entre o comportamento empreendedor, a conduta inovadora e o comportamento empresarial sustentável.