



Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado

**PRÁTICAS DE INOVAÇÕES ORIENTADAS PARA A SUSTENTABILIDADE COM  
O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: um estudo de caso na empresa Valetinho.**

**ANGÉLICA DE SALES PEREIRA**

Campina Grande-PB,  
2014

**ANGÉLICA DE SALES PEREIRA**

**PRÁTICAS DE INOVAÇÕES ORIENTADAS PARA A SUSTENTABILIDADE COM  
O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: um estudo de caso na empresa Valetinho.**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos. Msc.

Campina Grande-PB,  
2014

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Angélica de Sales Pereira  
**Aluna**

---

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos. Msc  
**Professora Orientadora**

---

Patrícia Trindade Caldas. Msc.  
**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

Campina Grande-PB,  
2014

**ANGÉLICA DE SALES PEREIRA**

**PRÁTICAS DE INOVAÇÕES ORIENTADAS PARA A SUSTENTABILIDADE COM  
O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: um estudo de caso na empresa Valetinho.**

**Relatório aprovado em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_**

---

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos. Msc  
Orientadora

---

Bartira Pereira Amorim. Msc.  
Examinador

---

Patrícia Trindade Caldas. Msc.  
Examinador

Campina Grande-PB,  
2014

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que em sua infinita bondade e sabedoria, me concedeu o dom da vida e me deu forças para superar as dificuldades e seguir com fé.

Agradeço a minha Família, especialmente, a meus pais: Argemiro e Angela, que me educaram, me impulsionaram a buscar vida nova a cada dia, se doaram inteiros e renunciaram a alguns de seus sonhos, para que eu pudesse realizar os meus. Vocês foram e são meus exemplos de garra, respeito, honestidade e humildade. A meus irmãos, cunhada e sobrinho: agradeço pelo carinho, amor e compreensão em todos os momentos da minha vida.

Agradeço a todos meus primos, primas, tios (as) pelo incentivo, em especial a Nathália por todo o seu carinho, preocupação e palavras confortáveis sempre na hora exata.

Agradeço a todos os professores do curso de Administração que compartilharam seus conhecimentos, que me incentivaram e me proporcionaram chegar até aqui.

Agradeço a minha orientadora, Professora Ana Cecília pela orientação, pela confiança e por compartilhar conhecimentos, sugestões e ensinamentos valiosos que contribuíram significativamente para a construção desse trabalho.

Agradeço ao gestor responsável pela empresa Valetinho, por disponibilizar seu tempo e permitir-me realização da pesquisa em sua empresa.

A minhas eternas amigas de universidade que estiveram sempre comigo, juntas enfrentamos os desafios, compartilhamos conhecimentos, tristezas e vitórias. Amigos dos quais me orgulho e me sinto lisonjeada em tê-los por perto. Especialmente, Priscila e Anna Paula, que fizeram da minha graduação uma passagem magnífica, me deram força e apoio em toda a caminhada. A Juliana Maia e Antônia pelas trocas de experiência, pela força, preocupação e conselhos que nunca faltaram. Um muito obrigada a todas vocês.

A minha família EJC- Sagrado Coração, agradeço a todos pelo carinho e especialmente a Maynne por seus conselhos de experiência preciosos, pelos livros emprestados o qual me ajudaram bastante para a construção desse trabalho. Agradeço também a minha amiga Clara por estar sempre comigo, me dando forças.

Enfim, agradeço a todos que fazem parte da minha história de vida, aos que contribuíram de forma direta e indireta para essa conquista.

Meus sinceros agradecimentos.

PEREIRA, Angélica de Sales. **PRÁTICAS DE INOVAÇÕES ORIENTADAS PARA A SUSTENTABILIDADE COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**: um estudo de caso na empresa Valetinho. 65 p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2014.

### Resumo

Para sobreviver no atual ambiente de negócios e de gestão as empresas optam por buscar desenvolvimento de práticas inovativas. Essas práticas possibilitam as empresas a se manterem no mercado, seja através de uma mudança no processo, um novo mercado, um novo produto ou até mesmo de novas combinações que podem surgir a partir de outras já existentes. As empresas que não conseguem inovar, não conseguem ser competitivas, pois a busca por algo diferenciado entre as empresas é acirrado. Outro motivo passa ser colocado em pautas pelas organizações: as discussões acerca das práticas de desenvolvimento sustentável. Além do fator econômico, começa-se a ser inseridas fatores ambientais e sociais. Desse modo, as empresas passam a adotar a sustentabilidade em suas práticas, e para isso modificam o seu processo produtivo, quando necessários. No entanto, uma empresa só se torna sustentável quando consegue atingir as três dimensões da sustentabilidade. Diante dessas novas práticas, as empresas precisam buscar uma nova maneira de gerir a inovação, adotando nos seus processos a inovação sustentável. A partir dessas considerações, este trabalho tem como objetivo verificar a existência de ações de inovação orientadas para a sustentabilidade da empresa Valetinho e se estas influenciam no seu desempenho organizacional, a partir do modelo de Kummer (2013). A parte empírica do estudo foi realizada através de uma entrevista semi-estruturada com o Diretor Administrativo da empresa, observação não-participante e análise documental. Por fim, fez-se uso de um formulário elaborado por Kummer (2013). Os resultados apontam que, as ações de inovações orientadas pela sustentabilidade do processo produtivo da empresa, quando investigadas na perspectiva do modelo Kummer (2013) influenciam no desempenho organizacional nas três dimensões: econômica, ambiental e social. Porém, notou-se que a dimensão que mais foi influenciada sobre esse aspecto foi a econômica, sendo as demais também influenciadas de forma menos intensa.

**Palavras-chave:** Inovação. Desenvolvimento Sustentável. Desempenho Organizacional.

PEREIRA, Angélica de Sales. PRACTICES OF SUSTAINABILITY ORIENTED INNOVATION WITH ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: a case study in Valetinho industry. 65 p. Research Report (Bachelor in Administration) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2014.

### Abstract

To survive in the present business environment and management companies choose to search for development of innovative practices. These practices permit companies to continue on the market, either through a change in the process, a new market, a new product or even new combinations that can rise from other existing ones. Companies that be unsuccessful innovate, they can't be competitive, because the search for something differentiated between companies is rife. Another reason is to be placed on staves by organizations: discussions about sustainable development practices. Besides the economic factor, begins to be included environmental and social factors. In this way, companies are adopting sustainability into its practices, and to modify their production process, when necessary. However, a company only becomes sustainable when can hit the three dimensions of sustainability. Given these new practices, companies need to find a new way to manage innovation, adopting in their sustainable innovation processes. From these considerations, this work aims to: Identify the existence of the relationship between practices aimed at the development of sustainability-oriented innovations with organizational performance from the sustainable model of Kummer (2013). The empirical part of this study was talented through an informal interview with the Managing Director of the company, non-participant observation and document analysis. Finally, he made himself using a form prepared by Kummer (2013). The results show that the actions of innovations guided by sustainability of the productive process of the company, when investigated in model perspective Kummer (2013) influence on organizational performance in three dimensions: economic, environmental and social. However, it was noted that the dimension that more was influenced on this aspect was the economy, being the other also influenced less intense.

**Key Words:** Innovation. Sustainable Development. Organizational Performance.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01- Diferentes conceitos de inovação.....	19
Quadro 02- Tipos de inovações e suas respectivas definições.....	24
Quadro 03- Variáveis do Construto OSAI.....	37
Quadro 04- Variáveis do Construto DOS.....	38



## LISTA DE FIGURAS

Figura 01- Parâmetros para o alcance do desenvolvimento sustentável.....	27
Figura 02- Modelo de Sustentabilidade Empresarial.....	28
Figura 03- Modelo de Pesquisa.....	33

## **LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS**

**RAIS-** Relação Anual de Informações Sociais

**FIEP-** Federação das Indústrias do Estado da Paraíba

**DS-** Desenvolvimento Sustentável

**CMMAD-** Comissão Mundial sobre o meio ambiente e Desenvolvimento

**IBGE-** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**WBCSD-** *World Business Council for Sustainable Development*

**CEBDS-** Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável

**OSAI-** Orientação para a sustentabilidade nas atividades de inovação

**DOS-** Desempenho Organizacional Sustentável

**AACD-** Associação de assistência à Criança Deficiente

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO E PROBLEMA DE PESQUISA.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2. OBJETIVOS .....</b>	<b>16</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	16
1.2.2 Objetivos Específicos .....	16
<b>1.3 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>16</b>
<b>1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....</b>	<b>17</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 INOVAÇÃO .....</b>	<b>19</b>
2.1.1 Grau de Novidade.....	24
<b>2.2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....</b>	<b>25</b>
2.2.1 Desenvolvimento sustentável empresarial.....	28
<b>2.3 INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....</b>	<b>29</b>
<b>2.4 MODELO DE KUMMER (2013).....</b>	<b>31</b>
2.4.1 Construto OSAI (Orientação para a Sustentabilidade nas Atividades de Inovação) .....	31
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>36</b>
<b>3.3 AMBIENTE DE PESQUISA .....</b>	<b>39</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
<b>4.1 ANÁLISE DO MODELO DE KUMMER (2013).....</b>	<b>42</b>
4.1.1 Análise do construto OSAI (Orientação para a Sustentabilidade nas Atividades de inovações).....	42

4.1.2 Análise do Construto DOS (Desempenho Organizacional sustentável).....	46
4.1.3 Relação entre o construto OSAI e DOS .....	51
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXO A – Roteiro de formulário estruturado .....</b>	<b>63</b>

# Capítulo 1

---

## Introdução

## **1. INTRODUÇÃO**

Este capítulo refere-se aos aspectos gerais da pesquisa, definindo o problema, os objetivos estabelecidos neste estudo, a justificativa e, em seguida, sintetiza a estrutura do trabalho considerando aspectos primordiais de cada capítulo.

### **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO E PROBLEMA DE PESQUISA**

A inovação passou a ser fator crucial de desenvolvimento e sucesso, para as empresas de maneira mais representativa, a partir dos anos 90. As empresas perceberam que já não era suficiente produzir de modo eficiente, propondo qualidade e maiores variações de produtos, se faz necessário oferecer novidades, melhoramentos, ou então, ofertar características totalmente novas comparadas aos produtos já existentes. Desse modo, a inovação passa a ser visualizada como uma solução para impulsionar modificações nas organizações. Além de proporcionar modificações, a inovação permite a empresa competir em mercados cada vez mais competitivos, isto é, a inovação proporciona à empresa uma ação antecipada aos concorrentes.

De acordo com Schumpeter (1961), o que faz com que uma empresa esteja no mercado é sua constante capacidade de modificação de destruição das ideias velhas, incorporando novidades que ocupem o espaço das anteriores, por meio da chamada destruição criativa. Assim sendo, as empresas precisam adotar uma inovação continuada, porque à medida que algo inovador é criado, posteriormente será copiado, ultrapassado, sendo necessário modificá-lo ou mesmo inová-lo completamente.

O Manual de Oslo (2005) define inovação como sendo uma implementação (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Dessa forma, a inovação é tida como uma renovação dos serviços ou produtos desenvolvidos.

As organizações passam a adotar a inovação sem levar em consideração as possíveis consequências que essas possam causar no ambiente, o almejo pelo termo econômico é elevado. Porém, passa-se a ser exigido que as empresas revejam suas formas de operação e busquem capacidades inovadoras que desempenham papel fundamental para a busca do desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, essas deixam de focar apenas em termos

econômicos e passam a considerar também o contexto ambiental e social. É nesse aspecto que as empresas começam atrelar a sustentabilidade à inovação. A inovação passa a ser uma resposta às pressões ambientais de uma organização capaz de inovar com eficiência, porém com responsabilidade social e ambiental (BARBARIE *et al*, *apud* ATAMANCZUK *et al*, 2013).

Desse modo, ao orientar as inovações por critérios ambientais, sociais e econômicos, as organizações edificam-se em bases sustentáveis. A incorporação dessa base sustentável no ambiente de negócios da empresa promove a sustentação do capital ambiental e social do empreendimento, além disso, ela atua também como uma fonte de oportunidades para que a organização se mantenha competitiva (PORTER; LINDE *apud* KUMMER, 2013). Tal competitividade pode ser adotada para se obter redução de custos de produção, isso em virtude da adoção de sistemas produtivos mais eficientes, ou mesmo por meio de vantagens competitivas resultantes das oportunidades potenciais de mercado.

Assim sendo, Kummer (2013) desenvolve um modelo que têm como objetivo analisar a orientação da inovação por critérios sustentáveis. Esse modelo parte de bases conceituais já estudados por Hansen, Grosse- Dunker e Reichwald (2009), o qual será descrito detalhadamente no capítulo a seguir. O modelo de Kummer (2013) é constituído por dois construtos classificados como: Orientação para a sustentabilidade nas atividades de inovação (OSAI) e Desempenho Organizacional Sustentável (DOS). Tais construtos interligados avaliavam a influência das ações de inovação orientadas pela sustentabilidade no desempenho organizacional nas três dimensões sustentáveis: a econômica, a social e a ambiental.

É notável que diversos setores de empresas venham tentando aderir a essa prática da inovação sustentável em seus processos. O setor de confecção não fica atrás, é um setor renomado que busca ofertar produtos com qualidade para assim gerar competitividade. Em 2001 a Paraíba contava com 247 empresas formais, segundo os dados da RAIS (*apud* REVISTA DE ECONOMIA CONTEMPORÂNEA, 2007) , o setor demonstrou um crescimento bastante significativo de aproximadamente 12% (FIEP, 2013), o que nos mostra um número de empresas significativo no mercado.

Nesse sentido, para sobreviver em meio a tantas empresas do mesmo setor, essas passam a optar por um diferencial, uma nova forma de gerir seus processos produtivos que as tornem competitivas. Assim sendo, esse estudo investiga uma empresa desse setor registrada como Valletinho, que possui como nicho de mercado o segmento infantil. Para análise desse estudo foi aplicado o modelo proposto por Kummer (2013) na empresa Valetinho.

Diante das discussões aqui expostas, surge a questão norteadora deste estudo:

**Existe relação entre as atividades de inovação orientadas para a sustentabilidade e o desempenho organizacional da empresa?**

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Verificar a existência de ações de inovação orientadas para a sustentabilidade da empresa Valetinho e se estas influenciam no seu desempenho organizacional, a partir do modelo de Kummer (2013).

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Explorar teoricamente as abordagens e conceitos relacionados às temáticas inovação e sustentabilidade;
- Verificar se as atividades de inovação na empresa são orientadas pelos princípios da sustentabilidade;
- Verificar o desempenho organizacional sustentável;

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Na década de 1960 o crescimento econômico passa a ser questionado pela sociedade. As crises de natureza ambiental e social começam a ser percebidas e grande parte desses acontecimentos é consequência das inovações introduzidas no mercado (BARBOSA, 2008). Essas são inseridas sem levar em consideração seus possíveis impactos negativos que podem causar tanto a sociedade como ao meio ambiente. Logo, as empresas são obrigadas a rever seus processos produtivos, e fazer que com essa mudança proporcione além de benefícios econômicos, uma preocupação em contexto ambiental e social.

Dessa forma, percebe-se a relevância do tema em estudo em razão do contexto de profundas modificações que passam a ser exigidas das empresas quanto às suas estruturas organizacionais em busca de posturas socioambientais adequadas às pressões impostas pela sociedade.



Essa nova postura adotada pelas empresas traz uma preocupação em contexto ambiental para dentro das organizações, o que deixa de ser uma questão apenas debatida externamente e passa a ser praticada internamente. Quando trabalhada de forma conjunta com o desenvolvimento sustentável a inovação proporciona: produtos mais limpos, processos mais eficientes, tecnologias alternativas, novos serviços que substituam o consumo de produtos e inovações sistêmicas que mensurem e monitorem os impactos dos novos sistemas sócio-técnicos (BESSANT; TIDD, 2009).

É nesse contexto que a atuação da inovação sustentável contribui para a empresa, proporcionando benefícios como listado no parágrafo anterior, atendendo às novas exigências do mercado e ainda mais, contribuindo para um ambiente saudável. Assim sendo, é importante para as empresas verificarem se realmente a implantação de suas inovações são orientadas para o desenvolvimento sustentável.

#### **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente trabalho é dividido em capítulos, além desse capítulo introdutório, o qual explana a premissa do estudo, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, este trabalho abrange ainda mais quatro capítulos: Fundamentação Teórica; Procedimentos Metodológicos; Apresentação e Análise dos resultados, e; Conclusão. Além desses, no final encontra-se as Referências que deram base para a realização desse trabalho e os Anexos.

No segundo capítulo é descrito o referencial teórico abordando os temas: inovação; Grau de Novidade; Desenvolvimento Sustentável; Desenvolvimento Sustentável Empresarial; Inovação e Desenvolvimento Sustentável, e; Construto OSAI e DOS (KUMMER, 2013). Dando respaldo às ações de inovações orientadas pela sustentabilidade e o modelo proposto por Kummer (2013).

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que conduziram a pesquisa e a caracterização do ambiente em estudo, qual seja o setor de confecção de roupa infantil.

No quarto capítulo são discutidos e analisados os resultados da pesquisa, a partir da aplicação do modelo proposto por Kummer (2013). E realizadas análises, a partir da relação entre as variáveis do modelo utilizado e dos resultados obtidos.

Por fim, o quinto capítulo aponta as principais conclusões do estudo e sua contribuição para o meio acadêmico, seguido das referências e dos Anexos.

# Capítulo 2

---

## Fundamentação Teórica

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico serão explanados temas importantes de teorias no qual este trabalho está apoiado, assim como o modelo escolhido para a aplicação do estudo.

### 2.1 INOVAÇÃO

No século XVII, a palavra inovação era utilizada nos mais diversos setores como uma ferramenta de evolução, porém essa ferramenta era apenas utilizada pelo próprio responsável que executava a atividade. Em meados do século XVIII a inovação ganha sua independência, ela deixa de está agregada somente a atividade de execução e a ser utilizada por apenas o executor das atividades, passando a ser praticada pelos demais membros das empresas. Entretanto, a inovação só passa a ser vista como um fator condicionante da competitividade empresarial a partir do século XX, a partir dos estudos de Joseph Alois Schumpeter (1961).

Schumpeter foi um economista austríaco, o qual vários autores ao descrever sobre o tema inovação o cita como sendo o precursor do conceito. Para ele, a inovação significa fazer as coisas diferentes do reino da vida econômica, sendo uma obtenção de uma nova função de produção ou combinações de fatores de uma nova forma (FIRMINO *et al.*, *apud* SOARES, 2012)

O Manual de Oslo (2005), define inovação como sendo uma implementação (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Dessa forma, a inovação é tida como uma renovação dos serviços ou produtos desenvolvidos.

Para exemplificar as variadas concepções da inovação, o quadro a seguir, constará conceitos de alguns autores.

Quadro 01- Diferentes conceitos de inovação

Autor	Conceitos
Zaltman <i>et al</i> (1973)	Uma ideia, uma prática ou um artefato material percebido como novo, relevante e único adotado em um determinado processo, área ou por toda organização.
Bell & Pavitt (1995)	Um processo de aprendizagem organizacional
Tidd <i>et al</i> (1997)	Um processo de transformar uma oportunidade em novas ideias, colocando-as em prática.
Hamel (200)	Um processo estratégico, de reinvenção contínua do próprio negócio e

	da criação de novos conceitos de negócios.
Jonah & Sommerlatte (2001)	Um processo de alavancar a criatividade, para gerar valor de novas maneiras, através de novos produtos, serviços e negócios.
Hesselbein <i>et al</i> (2002)	A mudança que cria uma nova dimensão de desempenho.
Sarkar (2010)	A inovação é o conjunto de vários elementos: ideia, oportunidade, melhor alternativa, aplicação da ideia, sucesso no mercado.

Fonte: Soares (2012)

É notório que tal conceito envolve elementos como: ideia, prática, oportunidade, novos produtos. Essa inovação é considerada como um elemento crucial capaz de elevar a produtividade e a competitividade das organizações.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) destacam que a inovação é resultado de novas combinações criadas por empresários, que por sua vez, são construídas em torno de cinco tipos de inovações:

- 1) Introdução de um novo bem: a introdução de algo diferenciado, em que as pessoas não estejam acostumadas.
- 2) Introdução de um novo método de produção: usa-se um novo método de exercer comercialmente um produto que não tenha sido utilizado na indústria de transformação, sendo baseada em novas descobertas científicas.
- 3) Abertura de um novo mercado: trata-se da abertura de um novo mercado em que o setor da empresa ainda não tenha se inserido.
- 4) Conquista de uma nova fase de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados: a inserção de novos processos pode possibilitar a descoberta de novas fontes de insumos, seja ela já existente ou gerada pela a empresa.
- 5) Estabelecimento de uma nova forma de organização de qualquer indústria: pode manifestar-se através da criação ou fragmentação de monopólios.

Para Lemos (*apud* KUMMER 2013) a inovação é considerada um processo complexo, onde existem interações entre agentes econômicos e sociais, em que há trocas de fontes informações e conhecimento. Contudo, as empresas não inovam sozinhas, elas mantêm interações com essas fontes para desenvolver suas atividades de inovações. Assim, as interações permitem as empresas inovadoras sua conexão com outros agentes que fazem parte do processo de inovação, como laboratórios, fornecedores, concorrentes e consumidores. Essas interações auxiliam no processo de inovação, visto que a introdução de inovações em produtos, o posicionamento no mercado e o método de produção devem ser criados de forma rápida, pois as empresas atuam em um mercado competitivo, em que a busca por algo

diferenciado é acirrado. Nesse sentido, as empresas passam a adquirir favorecimento a partir do compartilhamento de informações, conhecimento e tecnologias. A inovação pode abranger todas as empresas que buscam colocar em prática ideias diferentes, que resulte em novos produtos e processos inovadores.

Silva (2003) explica que a inovação é constituída sobre duas esferas diferentes: a do processo e do produto. As inovações nos processos adotam papel importante para o atingimento de vantagens competitivas. Já as inovações de produto para ele são os principais mecanismos por trás das estruturas produtivas. Outro tipo de inovação considerado relevante para o desempenho e desenvolvimento das organizações é a inovação de gestão. Essa inovação permite as empresas modificarem suas práticas organizacionais e suas estruturas produtivas que venham a gerar ganhos na atividade em que atuam.

Existem algumas razões na qual levam as empresas a buscarem a adotar a gestão da inovação. Silva (2003) cita essas razões, os quais são:

1. Desenvolver a economia: a inovação instiga o desenvolvimento econômico. Ela cria e transforma o novo conhecimento em novos produtos, processos ou serviços que atendam as necessidades do indivíduo.
2. Gerar empregos: bem gerenciada a inovação possibilita a criação de novos negócios, que conseqüentemente gera novos empregos. Porém, ela também pode causar desemprego.
3. Ter vantagens competitivas: as empresas devem analisar as tendências do mercado e os anseios do consumidor para que assim crie ações de inovações que lhe permitam gerar competitividade em relação às demais empresas. Nem sempre a inovação proporciona competitividade.
4. Aumentar a margem de lucro: Para os lucros serem aumentados ou pelo menos serem mantidos, as empresas precisa controlar ou mesmo reduzir seus custos. Desse modo, elas fazem uso de criatividade e inovam em tecnologia, e reengenharia, conseguindo minimizar os custos com os processos até seu limite de eficiência. Manter os custos baixos não aumenta o valor agregado do produto para o consumidor, permitem que mantenha-se no mercado. O que as empresas precisam é criar um espaço pra que os seus funcionários pensem criativamente com vistas à inovação.
5. Melhorar fracos desempenhos: é importante melhorar o que já se foi criado. Os produtos ou serviços já existentes com o passar do tempo podem não satisfazer de maneira eficiente as necessidades das pessoas, o que pode gerar questionamentos a cerca do fraco desempenho desses. Esse questionamento, associado à observação e à

criatividade, pode condenar um produto ou serviço à obsolescência e também pode ajudar a romper limites e fazer coisas melhores.

6. Aproveitar oportunidades: as surpresas frustrantes são sementes de inovação. A frustração é transformada em inovação quando se consegue visualizar oportunidade.
7. Obter bons retornos: a inovação permite fazer o que nunca foi feito antes. E bem desenvolvido e administrado ela permite bons retornos do que o velho.

Todas essas sete razões colaboram com o desejo das empresas em aplicar a inovação em seus produtos, processos e gestão, pois além de influenciarem as mesmas a gerar competitividades tradicionais, como qualidade, produtividade e preço, elas permitem o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos.

As inovações inseridas nas empresas remodelam o planejamento de suas atividades com o intuito de melhorar o seu desempenho. Contudo, sua inserção não é tão simples, ela envolve incerteza nos seus resultados e envolve investimentos relevantes para o seu desenvolvimento. Além disso, a inovação requer utilização de conhecimento novo ou um novo uso ou combinação para o conhecimento existente. Essa inovação não consiste em apenas abrir novos mercados, mas também servir a mercados já existentes e maduros. Ela também pode ser atingida pelo reposicionamento da percepção de um produto ou processo já estabelecido em um contexto de uso específico (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Ao longo do texto falou-se muito sobre inovação, porém esse termo muitas vezes é confundido com o termo invenção, nesse sentido faz-se necessário fazer uma distinção entre os dois conceitos. Sousa (*apud* SOUZA, 2013) define a invenção como sendo a criação de um novo produto ou processo. Ao transferir essa invenção para o ambiente econômico constitui-se em uma inovação, em outras palavras, é a melhoria dos bens e serviços que satisfaçam as necessidades dos consumidores. A segunda é tida como um ponto de partida, ou seja, para que uma inovação venha existir precisa-se ter tido antes uma invenção.

A capacidade de substituir produtos por versões mais modernas com frequência é cada vez mais importante (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). À medida que os novos produtos são considerados líderes de inovação no mercado, a inovação de processos desempenha função importante, ser capaz de gerar algo que jamais fez, ou fazê-lo melhor que os demais, o que torna uma vantagem significativa.

As empresas que não conseguem alcançar um diferencial em relação às demais empresas acabam por ser deixadas para trás por aquelas que inovam que lançam novos produtos e adotam novos produtos. Além disso, as empresas que desejam manter vantagem

competitiva precisam estar sempre em processo contínuo de inovação, já que o sucesso de uma inovação diminui à medida que é copiada. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

A busca por criações inovadoras passa a ser um processo contínuo pelo motivo que ao ser lançado o produto/serviço inovador no mercado o mesmo facilmente será copiado. Essas empresas copadoras são chamadas de seguidoras, sendo assim elas possuem vantagens, como não correr o risco de um erro ou rejeição, como longos tempos e altos recursos gastos. Diferentemente as empresas que são as primeiras a lançar o produto/serviço inovador, são classificadas como líderes. Essas gastam recursos altos e ainda permanecem expostas a um grau de risco. Sua vantagem além de ser a primeira a disponibilizar algo no mercado é que captará mesmo que temporário, um lucro durante o tempo em que o produto encontra-se no auge.

As empresas também buscam além de lançarem produtos totalmente inovadores, incrementar os já existentes, aperfeiçoá-los para que eles atendam de maneira mais eficiente as necessidades dos consumidores, sendo classificada também como uma inovação. Assim, com a criação de produtos ou melhoramentos, os já existentes que já não atendem com tanta eficiência passam a ser deixados para trás, ou seja, as criações velhas passam a ser destruídas. Esse processo de transição é denominado por Schumpeter (*apud* TIGRE 2014) como destruição criativa.

Não existe uma forma única de gerenciar inovações nas empresas, uma vez que as mesmas diferenciam em termos de oportunidades tecnológicos e mercadológicos, ou seja, empresas de ramos iguais ou diferentes não conseguem gerenciar suas inovações de formas iguais. Além de não se ter uma fórmula que possa ser aplicada a inovação da mesma maneira nas empresas, ela também não se encontra na mesma igualdade, do mesmo jeito (BARBOSA, 2008). Elas assumem configurações diferentes, isto é, podem ser encontradas, desenvolvidas em quatro tipos diferentes: inovação de produtos, inovação de processo, inovação de posição e inovação de paradigma, o qual Tidd, Bessant e Pavitt (2008) classifica como os 4 Ps da inovação. O primeiro refere-se às mudanças nas coisas que a empresa oferece. A inovação de processo, mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues. Já inovação de posição, refere-se aos canais de vendas em que a empresa escolhe. E por fim a inovação de paradigma corresponde às mudanças nos modelos subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Uma organização pode pôr em prática diversos tipos de mudanças em seus métodos de disposição de seus bens e serviços no mercado, e como suas atividades são produzidas pra resultarem em aumentos de produtividade e melhoramento no seu desempenho econômico.

Dessa maneira, o Manual de Oslo (2005) define quatro tipos de inovações que se constituem nas empresas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing.

Quadro 02: Tipos de inovações e suas respectivas definições

TIPOS DE INOVAÇÃO	DEFINIÇÃO
Inovação de produto	É a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que se refere a suas características. Isto inclui melhorias significativas nas suas especificações técnicas, softwares incorporado, componentes, materiais, interface com o utilizador ou outras características funcionais.
Inovação de processo	É a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Visa reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade. Envolvem mudanças significativas nas técnicas, tecnologia, equipamento e/ou software.
Inovação de marketing	São voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, isto é, melhora a forma de como o produto vai até o consumidor, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas. Esse tipo de inovação não foi realizado anteriormente pela a empresa.
Inovação organizacional	Consiste na implementação de um novo método organizacional na prática do negócio, organização do trabalho ou relações externas. As empresas podem reduzir através dessa inovação seus custos administrativos ou de transação alavancando a satisfação no trabalho ou diminuindo seus custos com suprimentos.

Fonte: Adaptado de Manual de Oslo (2005, p.57-63).

Como visto no quadro acima, existem diversos tipos de inovações e para uma empresa não confundir-se é importante que detenha o conceito de cada uma, uma vez que as mesmas podem aparecer em mais de um tipo de inovação. Segundo o Manual de Oslo (2005), uma empresa só pode ser considerada inovadora quando as suas mudanças adotadas forem no mínimo, novas para a empresa. Um fator relevante para o conhecimento da inovação é o grau de novidade que a mesma apresenta.

### 2.1.1 Grau de Novidade

“Uma inovação é tida nova para o mundo quando a empresa é a primeira a introduzir a inovação em todos os mercados e indústrias” (MANUAL DE OSLO, 2005, pag.70). Logo, essa nova inovação implica em um grau de novidade, quer dizer, as inovações causam um impacto significativo no mercado e na atividade econômica das empresas nesse mercado.



Nesse sentido, Schumpeter (*apud* KUMMER 2013) classifica esses impactos tecnológicos em dois níveis distintos: as inovações radicais e as incrementais. Esses dois níveis, são considerados para Tidd, Bessant e Pavitt (2008) como uma segunda dimensão da mudança promovida pela introdução de inovações, no que se refere ao grau de novidade envolvido nas melhorias.

Portanto, a inovação incremental ou inovação de sustentação, está relacionada a uma evolução nas características de um bem, ou um serviço já existente. Uma característica importante dessa inovação é que seu tempo até sua permanência é razoavelmente curto, seu processo é relativamente estável e bem conhecido, não há intermitência ou grande surpresas inesperadas.

Ainda de acordo com os autores, estudos acerca do desenvolvimento do processo incremental sugerem que os ganhos cumulativos de eficiência são muito maiores à longo prazo do que aqueles obtidos com as mudanças radicais ocasionais.

A inovação radical, também conhecida como inovação de ruptura (distributiva), é aquela onde um produto novo completamente novo foi criado e disponibilizado. Nesse tipo de inovação geralmente ocorre quebra de paradigma. Pode-se definir essa inovação como aquela que causa um impacto significativo em um mercado e na atividade econômica das empresas desse mercado (MANUAL DE OSLO, 2005).

Ao contrário da inovação incremental, há uma forte predominância de incertezas na execução dessa inovação. O início de seu processo até seu resultado consome um tempo significativo. Por ser algo totalmente novo, as ideias pode acabar se mostrando implementável ou sem aplicação prática.

De acordo com Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (*apud* KUMMER 2013) as empresas vêm buscando combinações de conhecimentos que sejam capazes de reduzir os riscos inerentes às mudanças provenientes da inovação. Além de considerar as incertezas típicas do mercado no que tange a implementação de novos bens ou serviços, outro motivo passa a ser colocado em pauta pelas organizações: as discussões acerca das práticas de desenvolvimento sustentável que são tão urgentes de serem adotadas pelas organizações.

## **2.2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

O termo desenvolvimento sustentável (DS) iniciou-se em meio a controvérsias importantes sobre a relação entre crescimento econômico, sociedade e meio ambiente. Seu

surgimento foi em 1982, porém só foi aprovado em 1987 pela Comissão Mundial sobre o meio ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), onde foi produzido um relatório pela Comissão de *Brundtland* que definia o conceito de desenvolvimento sustentável, como:

“desenvolvimento sustentável é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforça o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações futuras... é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades” (CMAAD, 1991, p.46).

O relatório propôs o estabelecimento de uma “nova ordem mundial” em que o desenvolvimento econômico deveria considerar as limitações nas diversas ambientais. Na década de 90, a Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável trouxe conhecimento de que se deve haver interação e combinação entre os objetivos do desenvolvimento econômico e da proteção ambiental nas organizações. Em 1992, ocorreu a criação do WBCSD- *World Business Council for Sustainable Development*, mais adiante, em 1997 veio à fundação do CEBDS- Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável e, no ano de 1998, a fundação do instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

No contexto atual, nota-se que a adoção das práticas empresariais sustentáveis é uma realidade que está ao alcance de todos. Apesar dessa realidade, a incorporação do desenvolvimento sustentável ao *core business* das empresas é um processo ainda em formação, mas já está se tornando um conceito bem debatido pela sociedade neste século XXI.

Como visto o termo DS já vem sendo discutido há muito tempo, desde a Revolução Industrial em que já se podiam visualizar as consequências que o crescimento econômico poderia causar na natureza, como as ações de destruição. Essas ações estavam diretamente ligadas à maneira de como as pessoas optavam por realizar o desenvolvimento a partir da Revolução Industrial. O termo crescimento econômico e desenvolvimento econômico são bastante confundido entre as pessoas, o autor Sachs (2004), distingue esses dois conceitos, sendo ambos ligados, mas não, sinônimos. No crescimento a mudança é apenas quantitativa, ao passo que no desenvolvimento ela é qualitativa. Segundo a concepção de desenvolvimento sustentável, o crescimento econômico deve ser socialmente receptivo e implementado por métodos favoráveis à proteção do meio ambiente, em vez de favorecer a exploração predatória do capital humano e natural (SACHS, 2002, p.52).

Com isso, faz-se necessário que as questões referentes à utilização dos recursos naturais e à qualidade de vida da população sejam levadas em consideração antes das questões relacionadas com o desenvolvimento econômico. Sachs (2012) evidencia que o conceito de desenvolvimento sustentável é fixado pela união entre a sustentabilidade social com a sustentabilidade ambiental e econômica. O CMMAD (1991) define três dimensões que são necessárias para obter o desenvolvimento sustentável: a dimensão econômica, a dimensão social e a dimensão ambiental.

1. Dimensão Econômica: refere-se em agregar valor para a empresa, ou seja, ser rentável.
2. Dimensão Social: está associado à implementação de novos valores a sociedade, incorporando a ideia de preservação do meio ambiente.
3. Dimensão Ambiental: busca atender as necessidades dos consumidores sem degradar o meio ambiente, isto é, as empresas terão que inserir processos que reduzam os desperdícios locais.

Figura 01- Parâmetros para o alcance do desenvolvimento sustentável



Fonte: Adaptado de Barbosa (2008)

A figura acima apresenta os três pilares da sustentabilidade, esses aplicados separadamente tornam-se apenas pilares, mas que executado conjuntamente resulta no desenvolvimento sustentável. Em outras palavras o desenvolvimento sustentável deve ser uma consequência do desenvolvimento social, econômico e da preservação ambiental.

Dessa maneira para que uma empresa se torne sustentável é preciso atingir esses três pilares. A busca por apenas uma não a torna sustentável, ou seja, a empresa tem que partir do princípio pela busca do equilíbrio dessas três dimensões. Percebe-se que as organizações têm um papel fundamental no sentido de contribuir para o desenvolvimento sustentável do

planeta. Sendo assim, as empresas vêm aderindo práticas sustentáveis, ao levar em consideração as dimensões: econômica, ambiental e social.

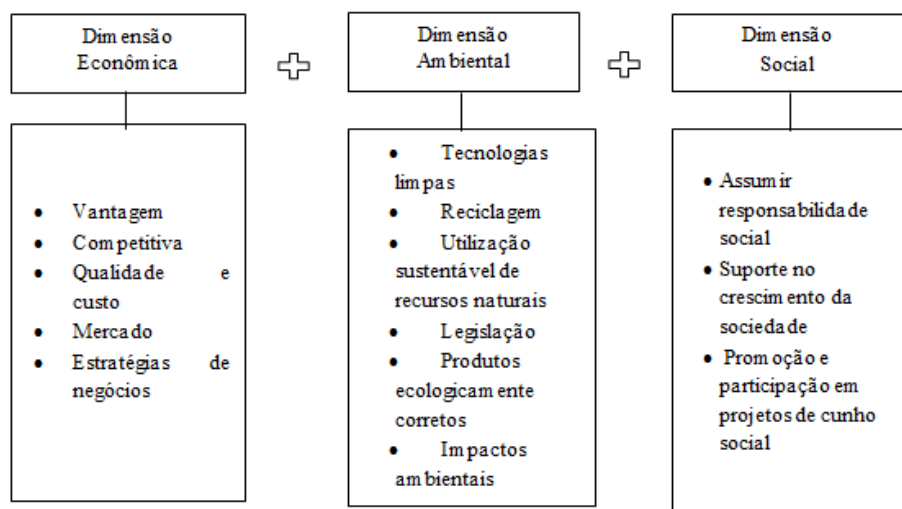
### 2.2.1 Desenvolvimento sustentável empresarial

É sabido, que o objetivo fundamental de qualquer organização é obter o maior retorno possível sobre o capital investido. Para tanto, utiliza-se de ferramentas disponíveis para poder se sobrepôr a seus concorrentes, para obter maiores margens e fatias de mercado. Portanto com as mudanças em sentido global, outros fatores além do econômico começam a se inserir nas questões das empresas, são eles: o social e o ambiental. Ao passo que se inicia a inserção dessas questões, as empresas começam a modificar os seus processos produtivos, quando necessários, para assim se enquadrarem como uma empresa ecologicamente sustentável.

Contribuir para o desempenho sustentável, significa construir para sistemas de produção que não causem impactos negativos, oferecendo produtos e/ou serviços que não afetem o ambiente natural. Desta forma, as empresa devem se desenvolver com a consciência de estar utilizando os recursos necessários sem exageros.

Logo, é cada vez mais necessária a busca por novas formas que contribuam não somente para os negócios, mas também a construção de uma sociedade sustentável. Assim sendo, no longo prazo, as organizações deverão buscar construir a sua sustentabilidade amparada no tripé dos aspectos econômicos, sociais e ambientais (ZAMBON & RICCO, 2010).

Figura 02- Modelo de Sustentabilidade Empresarial



Fonte: Coral (2012)

Como visto na figura acima, as variáveis ambiental e social não devem ser interpretadas como um sacrifício de lucros, mas sim como uma vantagem competitiva. Essas práticas expandem-se rapidamente, pois as empresas começam a perceber que além de benefícios econômicos, essas trazem benefícios estratégicos, como: melhoria da imagem da empresa; renovação do “portfólio” de produto; aumento da produtividade; melhoria das relações com órgãos governamentais; entre outros (KUMMER, 2013).

Dentre os princípios da sustentabilidade, não se podem separar as questões sociais das questões ambientais. Por isso, quando uma empresa é ecologicamente sustentável, ela também estará atuando de forma socialmente responsável, de forma a atender os interesses de todos os *stakeholders* que afetam ou são afetados por suas atividades.(KUMMER, 2013)

Kummer (2013) destaca três objetivos que dão direção para as empresas no que se refere em tornar os desafios da questão ambiental em oportunidades: 1) administrar as expectativas dos seus grupos de interesse; 2) utilizar o meio ambiente como fator de distinção competitiva; 3) integrar metas ambientalistas e metas empresariais.

Contudo pode-se perceber que o sucesso das empresas não está mais ligado só à capacidade de produção, e sim a participação de atuação nas esferas sociais e ambientais. As empresas que conseguem atender as dimensões que comportam a sustentabilidade acarretam para si resultados positivos em termos econômico, ambiental e social. Essas dimensões podem ser vinculadas ao processo de inovação das organizações.

### **2.3 INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

Como respostas à crise ambiental que já vem sendo discutidas no âmbito organizacional desde a década de 90 com reivindicações sociais em busca de revisões dos princípios que dirige as atividades econômicas, as empresas percebe a necessidade de reorganizar as práticas com que realizam suas atividades, de forma que os princípios cobrados sejam incorporados.

Com a adoção dos princípios que norteiam o desenvolvimento sustentável, passa-se a exigir das organizações mudanças na sua forma de atuação. No entanto, elas precisam buscar uma nova maneira de gerir a inovação, um tipo de inovação que fosse capaz de contribuir no alcance do desenvolvimento sustentável, denominado de inovação sustentável (Barbieri *apud* KUMMER, 2013).

Yoon e Tello ( *apud* KUMMER, 2013), conceituam inovação sustentável como sendo o desenvolvimento de novos produtos, processos, serviços e tecnologias que consigam

contribuir para o desenvolvimento e bem estar das necessidades humana e das instituições, respeitando os recursos naturais, assim como sua capacidade.

Existe uma diferença entre as organizações que se consideram inovadoras das que são sustentáveis. As inovadoras são caracterizadas por aquela que introduz novidade de qualquer tipo, que proporcione resultados econômicos para continuar operando. As sustentáveis além de procurarem ser eficientes em termos econômicos, servem também como instrumento de justiça social e suporte ao meio ambiente (SANTOS; SIMÕES; BUCK, 2013).

Dessa maneira, a inovação deve ser desenvolvida com propósito em promover o desenvolvimento sustentável. Mulder (*apud* KUMMER, 2013) cita algumas ações em que o propósito dessa junção deve excluir: o esgotamento dos recursos não renováveis do planeta; a extrapolação de sua capacidade de recuperação ecológica; ou a promoção de desigualdades. Todas essas ações levam ao não direcionamento da inovação sustentável, tendo as empresas à missão de não praticá-las. Pelo contrário as empresas passam a reduzir suas perdas e reorientar seus portfólios de competências para encontrar tecnologias e habilidades que proporcionem a sustentabilidade.

Os principais motivos que levam as empresas a adotarem os princípios de sustentabilidade em seus processos de inovação, são três: a legislação, a redução de custos e a motivação em “fazer o bem”. Em contrapartida, algumas empresas ainda resistem à adoção de práticas inovadoras orientadas para a sustentabilidade, em decorrência dos riscos ocasionados pela aceitação do mercado (KUMMER, 2013).

Dessa forma, Kummer (2013) destaca algumas implicações gerenciais que as empresas deveriam considerar no que tange a gestão de suas inovações, os quais são: integração dos critérios da sustentabilidade; integração de *stakeholders*; *marketing* direcionado à inovação sustentável; e sensibilização em relação à sustentabilidade. Essas possuem o objetivo de reduzir os riscos contidos no desenvolvimento de inovações orientadas para a sustentabilidade.

Essas implicações podem auxiliar a organização na identificação de medição de desempenho e na identificação de seus pontos fracos, assim como evidenciar objetivos e estratégias que aperfeiçoem os processos de gestão. Em pesquisa Kummer (2013) cria um modelo que conceituado por essas implicações permitia identificar as ações de inovações orientadas para a sustentabilidade e a influência no desempenho da organização. Diante do exposto, o tópico a seguir apresentará o modelo criado por Kummer (2013).

## 2.4 MODELO DE KUMMER (2013)

Visto a necessidade de desenvolver indicadores genéricos que pudessem ser aplicados em empresas de setores distintos, porém analisasse o mesmo tema, Kummer (2013) desenvolve um modelo o qual é constituído por dois construtos o OSAI (Orientação para a Sustentabilidade nas Atividades de Inovação) e o DOS (Desempenho organizacional Sustentável). O modelo permite uma análise holística na empresa, em que analisa a relação da empresa interna e externamente, para assim julgar se a empresa realmente pratica ações de inovações orientadas para a sustentabilidade, e se sim, como essas influenciam no seu desempenho organizacional.

O construto OSAI e DOS admite identificar as ações de orientação para a sustentabilidade nas atividades de inovação, ou seja, os dois construtos interligados avaliavam sua influência no desempenho organizacional nas três dimensões sustentáveis: a econômica, a social e a ambiental.

### 2.4.1 Construto OSAI (Orientação para a Sustentabilidade nas Atividades de Inovação)

O construto OSAI- Orientação para a sustentabilidade nas atividades de inovação foi criado a partir do modelo conceitual de Hansen, Grose-Druck e Reichwald (2009), utilizando quatro das cinco ações conceituadas . Como dito anteriormente, o modelo é construído por quatro conjuntos de ações que são necessárias para conduzir a gestão de inovações orientadas para a sustentabilidade, sendo elas: integração dos critérios da sustentabilidade, integração de *stakeholders*, *marketing* direcionado à inovação sustentável e sensibilização em relação à sustentabilidade. Kummer (2013) desconsidera a dimensão “incremento do sistema de produto-serviço”, pois em suas pesquisas percebeu que não havia esse tipo de aplicação nas empresas investigadas. Quatro dimensões fazem parte do construto OSAI. Para uma melhor compreensão acerca dessas dimensões faz-se necessário uma explanação de cada uma delas:

- Integração dos critérios de Sustentabilidade: Avalia os impactos que as inovações possam causar no âmbito econômico, social e ambiental. Destaca a importância ao considerar que a avaliação das consequências socioambientais deve fazer parte da condução dos processos de inovação (BARBIERI *apud* KUMMER, 2013).
- Integração de *stakeholders*: Avalia a participação de *stakeholder* nos processos de inovação. Hansen e Grosse-Dunker (*apud* KUMMER, 2013) enfatiza a necessidade

das empresas conduzirem suas inovações de forma aberta e participativa, para que seja possível agregar fontes externas de conhecimento e inovação.

- *Marketing* direcionado à inovação sustentável: Avalia se a empresa faz divulgação quanto ao cumprimento de legislação, e quanto aos seus produtos respeitarem o meio ambiente. O *marketing* é um fator importante para o combate à insustentabilidade, pois ele pode influenciar o comportamento da sociedade em relação ao consumo, para que haja desperdícios desnecessários (GORDON, CARRIGAN E HASTINGS *apud* KUMMER, 2013).
- Sensibilização em relação à sustentabilidade: Avalia a participação dos colaboradores da empresa em cursos, palestras, isto é, em ações que conscientize-os quanto a necessidade alcançar um desempenho satisfatório econômico, ambiental e social. Destaca ainda que são necessárias ampliações e informações acerca da sustentabilidade nos estágios iniciais do processo, ou seja, é preciso que seja analisado os impactos que uma inovação possa causar no ambiente a partir do estágio inicial e não no fim do processo.

#### **2.4.2 Construto DOS (Desempenho Organizacional Sustentável)**

O construto DOS compõe três dimensões: a econômica, a ambiental e a social. Kummer (2013) frisa temas importante para a construção de um novo desenvolvimento, a partir desses desempenhos, os quais sejam:

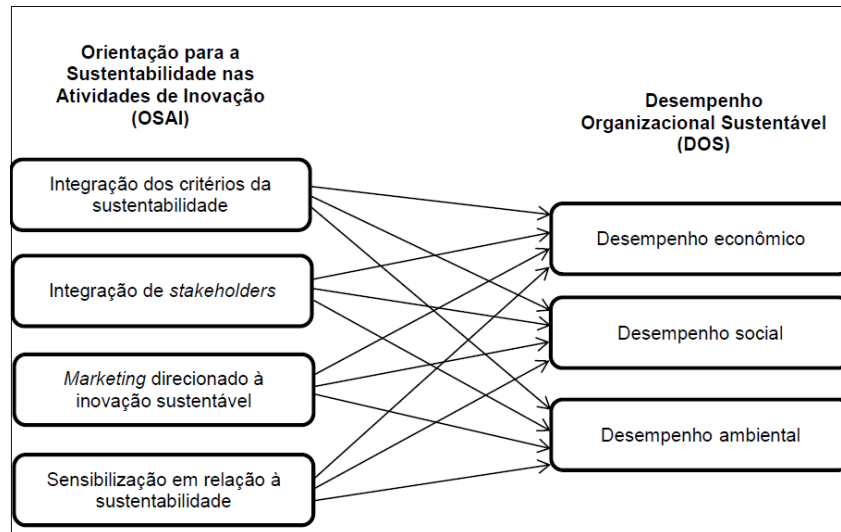
- Desempenho econômico: mede a necessidade de manter ou aumentar o capital de fabricação, o capital humano, o capital natural e o capital social, para que esses possibilitem a produção econômica.
- Desempenho ambiental: determina a necessidade de se manter conservado os ecossistemas e os recursos naturais, assim como restringir a demanda global de recursos e manter a integridade dos ecossistemas e da diversidade de espécies.
- Desempenho social: relacionado com a sustentabilidade ambiental, mede a necessidade de garantir a igualdade social, os cuidados básicos de saúde, assim como de educação e democracia participativa.

Diante do exposto, como nos mostra a figura abaixo, pode-se concluir que a relação entre os dois construtos, OSAI e DOS nos permite uma visão holística aplicada numa organização sobre a sua execução no que tange ao seu desempenho organizacional, ou seja,



eles permitem as empresas detectar se os seus processos inovadores orientados pela sustentabilidade realmente interferem no seu desempenho organizacional.

Figura 3- Modelo de Pesquisa



Fonte: KUMMER (2013)

É evidente a contribuição da inovação para o desenvolvimento sustentável, uma vez que trabalhos juntos contribuem de forma positiva para ao ambiente e a sociedade. Quando implantada a inovação individualmente dificulta-se a percepção dos problemas ambientais que essa inovação possa causar, daí a necessidade de levar em consideração a sustentabilidade na fase inicial do ciclo de produção.

Diante de tudo que foi exposto, pode-se concluir que a inovação é tida como uma arma competitiva que possibilita ao empreendedor produzir de forma mais eficiente, reduzindo sua dependência excessiva sobre a mão-de-obra, além de possibilitar a eliminação de concorrentes que não conseguem inovar, ou até mesmo daqueles que não fazem uso de uma inovação contínua (TIGRE, 2006).

Assim, como a inovação passou a ser um fator determinante para as empresas, o desenvolvimento sustentável também. Esse passa a ser questionado pela sociedade que já não busca mais produtos que venham atender somente a suas necessidades, mas que além disso, contribuam para o bem-estar do meio ambiente e da sociedade, isto é, passam a cobrar das empresas produtos que cooperem para a sustentabilidade. Portanto, uma forma efetiva das empresas colaborarem com o desenvolvimento sustentável do planeta e sua própria competitividade é a modificação de seu processo produtivo para que se tornem sustentáveis.

Uma empresa só é tida como sustentável, quando ela consegue alcançar as três dimensões da sustentabilidade, a dimensão econômica, a dimensão ambiental e a dimensão social.

Essas dimensões podem ser vinculadas ao processo de inovação das organizações. A inovação deve ser desenvolvida com propósito em promover o desenvolvimento sustentável. Essa nova maneira de gerir a inovação, de forma que essa fosse capaz de contribuir para o desenvolvimento sustentável, é denominada de inovação sustentável. É nesse contexto, que Kummer (2013) cria um modelo que é capaz de verificar a existências de inovações orientadas para a sustentabilidade nas empresas.

Para efeito deste trabalho foi escolhida o modelo de Kummer (2013) para a análise em uma empresa do setor de confecções. Esse modelo nos permite analisar de forma holística as ações de inovações orientadas pelo desenvolvimento sustentável na empresa. O tópico a seguir, mostrará os métodos que foram utilizados para a concretização desse estudo.

# Capítulo 3

---

## Aspectos Metodológicos

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Com a finalidade de responder o problema de pesquisa apresentado e os objetivos expostos, este capítulo contará com os procedimentos metodológicos que conduziram esta pesquisa, quais sejam: caracterização da pesquisa, técnicas de coleta de dados e ambiente de pesquisa.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Quanto à abordagem esta pesquisa é classificada como sendo qualitativa, uma vez que “descreve aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). A pesquisa é caracterizada como descritiva, pois descreve as características de um fenômeno, assim como a relação entre variáveis do modelo de Kummer (2013). Dessa forma, a etapa qualitativa tem o objetivo de descrever as características e analisar as informações expostas de uma forma organizada sobre a relação existente entre a orientação para a sustentabilidade nas atividades de inovação, segundo o modelo de Kummer (2013).

A pesquisa ainda é classificada como estudo de caso, pois faz uma análise das práticas de inovações orientadas pela sustentabilidade com base no modelo de Kummer (2013) em uma empresa do setor de confecções. Segundo Gerhardt e Silveira (2009) um estudo de caso visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

#### **3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS**

A parte empírica do estudo foi realizada através de uma entrevista semi-estruturada, com o Diretor Administrativo da empresa; observação não-participante, onde foi realizada uma visita na empresa, em que foi possível conhecer a sala de design e o processo produtivo da Valetinho; e análise documental, através de busca no site da empresa como forma de se obter embasamento sobre a mesma. Por fim, fez-se uso de um formulário (Anexo A) elaborado por Kummer (2013), composto por questões que envolvem dois construtos do modelo de Kummer (2013), o OSAI e o DOS, o qual permitiu identificar as ações de inovações orientadas para a sustentabilidade na empresa. O formulário foi aplicado junto ao

Diretor Administrativo da empresa Valletinho, utilizado também como na entrevista-semiestruturada onde esse teria que respondê-lo de acordo com a realidade vivenciada da empresa.

De acordo com Gerharft e Silveira (2009) o formulário é uma coleção de questões que são formuladas e anotadas por um entrevistador, numa situação face a face com o entrevistado.

Os quadros abaixo apresentam as dimensões e variáveis de cada um dos construtos do modelo de Kummer (2013) que constam no formulário e que foi utilizado nessa pesquisa.

Quadro 03- Variáveis do Construto OSAI

Aspectos observados	Questões
Integração dos critérios da sustentabilidade	1.1 A empresa avalia os impactos que suas inovações possam causar no meio ambiente.
	1.2 A empresa avalia os impactos que suas inovações possam causar no âmbito social.
	1.3 A empresa avalia os impactos que suas inovações possam causar no ambiente econômico.
Integração de <i>stakeholders</i>	2.1 A empresa estimula a participação de clientes em seus processos de inovação.
	2.2 A empresa estimula a participação de fornecedores em seus processos de inovação.
	2.3 A empresa estimula a participação de empregados em seus processos de inovação.
	2.4 A empresa estimula a participação de concorrentes em seus processos de inovação.
	2.5 a empresa estimula a participação de instituições financeiras em seus processos de inovação.
	2.6 A empresa estimula a participação de autoridades locais em seus processos de inovação.
	2.7 A empresa estimula a participação de universidades/institutos de pesquisa em seus processos de inovação.
	2.8 A empresa estimula a participação de sindicatos/associações comerciais em seus processos de inovação.
Marketing direcionado à inovação sustentável	3.1 A empresa faz alguma divulgação quanto ao respeito de seus produtos em relação ao meio ambiente.
	3.2 A empresa faz alguma divulgação quanto ao respeito de seus produtos em relação ao âmbito social.
	3.3 A empresa faz alguma divulgação em relação ao cumprimento das legislações ambientais e trabalhistas vigentes.

	3.4 A empresa faz alguma divulgação quanto à competitividade de seus produtos em termos de preço, prazo e qualidade.
Sensibilização em relação à sustentabilidade	4.1 Os <u>gestores</u> participam de cursos, palestras, treinamentos ou reuniões (internas ou externas) sobre a necessidade de alcançar um desempenho satisfatório em termos ambientais.
	4.2 Os <u>gestores</u> participam de cursos, palestras, treinamentos ou reuniões (internas ou externas) sobre a necessidade de alcançar um desempenho satisfatório em termos sociais.
	4.3 Os <u>gestores</u> participam de cursos, palestras, treinamentos ou reuniões (internas ou externas) sobre a necessidade de alcançar um desempenho satisfatório em termos econômicos.
	4.4 Os <u>funcionários</u> participam de cursos, palestras, treinamentos ou reuniões (internas ou externas) sobre a necessidade de alcançar um desempenho satisfatório em termos ambientais.
	4.5 Os <u>funcionários</u> participam de cursos, palestras, treinamentos ou reuniões (internas ou externas) sobre a necessidade de alcançar um desempenho satisfatório em termos sociais.
	4.6 Os <u>funcionários</u> participam de cursos, palestras, treinamentos ou reuniões (internas ou externas) sobre a necessidade de alcançar um desempenho satisfatório em termos econômicos.

Fonte: KUMMER (2013).

Quadro 04- Variáveis do construto DOS

Dimensões observadas	Questões
Desempenho econômico	1.1 Aumentou a produtividade no trabalho.
	1.2 Aumentou o retorno sobre o capital investido no empreendimento.
	1.3 Aumentou sua margem de lucro.
	1.4 Aumentou a quantidade de compras (produtos ou serviços) de fornecedores localizados em sua comunidade.
	1.5 Aumentou a taxa de contratação de empregados que residem em sua comunidade.
Desempenho social	2.1 Diminuiu o número de lesões e doenças relacionadas ao ambiente de trabalho oferecido aos empregados.
	2.2 Aumentou o número de empregados negros, deficientes, mulheres e demais grupos considerados minoritários.
	2.3 Aumentou o número de benefícios adicionais oferecidos e seus empregados.

	2.4 Aumentou a quantidade de cursos e treinamentos oferecidos a seus empregados.
	2.5 Aumentou a compra de fornecedores que possuem práticas de responsabilidade social.
	2.6 Reduziu a taxa de rotatividade dos empregados
	2.7 Aumentou a quantidade de trabalho voluntário prestado à comunidade.
	2.8 Reduziu os impactos negativos que suas atividades possam causar na comunidade.
Desempenho Ambiental	3.1 Aumentou a taxa de reciclagem.
	3.2 Reduziu a quantidade de resíduos gerados pelos processos produtivos.
	3.3 Aumentou a destinação adequada de resíduos perigosos e não-perigosos.
	3.4 Reduziu o consumo de energia convencional por produto ou serviço prestado.
	3.5 Reduziu o consumo de água por produto ou serviço prestado.
	3.6 Aumentou o reuso de água e outras matérias-primas utilizadas nos processos produtivos.
	3.7 Aumentou o uso de materiais que causem menos danos no meio ambiente.
	3.8 Aumentou a quantidade de compras de fornecedores que não prejudicam o meio ambiente.

Fonte: Kummer (2013)

Para o tratamento dos dados, fez-se uso do cruzamento a partir das técnicas de pesquisa utilizadas como forma de ampliar os conhecimentos acerca da realidade pesquisada, compreender os dados coletados, bem como responder aos seus questionamentos e atender ao objetivo deste estudo.

### 3.3 AMBIENTE DE PESQUISA

Esta pesquisa tem como lócus de estudo a empresa de confecções infantil Valettinho. A escolha da empresa justifica-se pelo fato de ser uma empresa que adota práticas inovativas de processo, produto e gestão. Ademais, é referencial de marca na moda infantil, que possui como foco oferecer produtos com qualidade para os seus clientes.

A fábrica da Valettinho localiza-se na Cidade de Campina Grande e atua no mercado há aproximadamente 27 anos. É uma empresa de pequeno porte que conta com 42 funcionários. A “Valettinho” é uma marca exclusiva para garotos de 1 a 14 anos. Possui uma equipe de pessoas criativas que juntas conseguem oferecer designers inovadores e características próprias. A Valettinho, além de possuir sua fábrica em Campina Grande, ainda conta com duas lojas próprias na cidade, como também em Recife, Maceió e João Pessoa existem lojas próprias da empresa. Ademais, a empresa busca não só investir em lojas próprias, mas também vender suas peças para lojas multimarcas, como as da cidade de Souza, Patos e Cajazeiras. Hoje, a marca é reconhecida tanto nacionalmente como internacionalmente.

Em 2011, dentre as várias inovações que a empresa adota em suas práticas diárias, a empresa apostou em uma inovação: criar uma marca que pudesse atender ao público feminino de 1 a 12 anos. Assim sendo, criou a marca “Daminha”, que trazia as mesmas características dos produtos Valettinho – produtos com qualidade e com diferenciação na sua produção e no seu designer. A busca por algo inovador, é um processo contínuo na empresa. Ainda mais, há uma preocupação em poder contribuir para o desenvolvimento sustentável, para isso, a empresa opta por tecnologias que proporcione nos seus processos menos impacto ao meio ambiente.

Diante das técnicas utilizadas nesse estudo e da apresentação da empresa Valettinho, o capítulo a seguir contém a apresentação e análise dos resultados obtidos durante a pesquisa, onde cada aspecto e dimensões presentes no modelo de Kummer (2013) será detalhado, e posteriormente feito uma relação entre ambos.



# **Capítulo 4**

---

## **Apresentação e Análise dos Resultados**

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados oriundos da pesquisa qualitativa realizada junto à empresa de confecção infantil Valetinho. Inicialmente é realizada uma análise do modelo de Kummer (2013) de cada um dos construtos OSAI e DOS individualmente e posteriormente a relação entre esses dois construtos.

### 4.1 ANÁLISE DO MODELO DE KUMMER (2013)

O modelo de Kummer (2013) permite analisar a empresa em relação às inovações implementadas nas atividades que desempenha, de forma a identificar se essas inovações são ou não orientadas para o desenvolvimento sustentável, e se sim, fazer uma análise quanto à contribuição que elas dão no sentido de influenciar o desempenho organizacional.

Desse modo, se houver uma contribuição positiva, as dimensões econômica, social e ambiental também serão impactadas, o que influencia significativamente o desempenho organizacional.

Esse modelo é constituído por dois construtos, o OSAI e o DOS. O Construto Orientação para a Sustentabilidade nas Atividades de inovação avalia a relação da empresa a partir de quatro aspectos. Partindo da análise dos mesmos aqui se apresenta:

#### 4.1.1 Análise do construto OSAI (Orientação para a Sustentabilidade nas Atividades de inovações)

O construto OSAI contém quatro aspectos aqui analisados de acordo com a realidade vivenciada da empresa:

- **Integração dos critérios da sustentabilidade**

Para este aspecto, é considerado que os critérios de sustentabilidade devem ser inseridos nas fases iniciais do processo de inovação, considerando que avaliações orientadas por objetivos ambientais, sociais e ambientais tendem a minimizar a insustentabilidade (POPE *et al.*; *apud* KUMMER, 2013).

Quanto à primeira questão, que é “*impactos que as inovações possam causar no meio ambiente*”, a empresa se mostra sensível e preocupada com o assunto, já há investimento em

inovações que ajudem a minimizar os possíveis impactos que seu processo produtivo venha causar ao meio ambiente. Equipamentos mecânicos como máquinas de corte (enfeixe), são inseridos no seu processo como uma forma de proporcionar melhorias, por exemplo, uma maior capacidade de aproveitamento dos insumos na produção, o que acarreta na diminuição do volume de resíduos.

O setor de produção conta com duas máquinas de corte, uma automática e uma a laser. Com a inserção desse equipamento, o desperdício de materiais diminuiu, a agilidade e qualidade ganharam níveis altíssimos e os encaixes ficaram ainda mais precisos e compactos. Para o corte de infestos, existe um controle inteligente da turbina de vácuo que proporciona maior economia da energia, pois ela só atinge a potência máxima durante o processo. A máquina a laser, além de todas as vantagens que a outra máquina possui, faz contornos complicados e dá maior qualidade ao corte. Os desperdícios provenientes dessa máquina são somente aqueles inevitáveis e um erro no corte é quase que impossível.

Na segunda questão, a empresa avalia os “*impactos que suas inovações possam causar no âmbito social*”, de forma que suas inovações não venham a prejudicar a sociedade. As inovações introduzidas nos processos trouxeram facilidade para seus funcionários, não havendo nenhuma mudança na quantidade de funcionários que realizava a atividade do corte por exemplo. Os produtos oferecidos pela empresa são de qualidade, o que faz com que sua marca seja bastante requerida pelo público infantil.

Na última questão, os “*impactos que as inovações possam causar no âmbito econômico*”, são avaliados desde a ideia até a implantação. A busca por eficiência é um aspecto contínuo na empresa. Para alcançar essa eficiência a empresa investe em inovações que proporcione melhorias para o processo produtivo. Como já dito nos parágrafos anteriores, os equipamentos tecnológicos proporcionaram maior agilidade ao processo, o que fez com que o tempo se torne um aliado, e o aumento da lucratividade uma consequência.

Os *designers* inovadores e os produtos de qualidades fazem com que a procura pela marca seja intensa, o que resulta em uma alta demanda pelos produtos Valetinho. As inovações implementadas auxiliam a empresa a auferir maiores lucros. Ao enxergar um problema na produção ou em qualquer setor da empresa, os gestores buscam agir de forma que esses sejam resolvidos, para que assim não gerem prejuízos.

- **Integração de stakeholders**

Esse aspecto verifica a intensidade com que as empresas estimulam a participação de seus *stakeholders*: clientes, fornecedores, empregados, concorrentes, instituições financeiras, autoridades, instituições de pesquisas e associações comerciais. Esses oferecem vantagens para a sua gestão, quanto ao auxílio na avaliação da sustentabilidade de suas inovações.

Os *stakeholders* mais importantes para a empresa são os seus próprios funcionários, pois estão em contato direto com a produção e visualizam melhor os erros de maneira que podem repará-los sem que haja prejuízo para a mesma. Seja para o desenvolvimento de novos produtos ou processos ou aperfeiçoamento dos já existentes, através da inovação, os funcionários são tidos como cruciais para o alcance das metas organizacionais.

Além disso, a participação dos clientes também é muito valorizada. Através de opiniões e sugestões, eles contribuem para o aperfeiçoamento da empresa em função de melhor atendê-lo, uma vez que estão em contato com o produto acabado e assim podem julgá-lo como sendo capaz ou não de satisfazer seus desejos. A empresa busca sempre que seu cliente fique satisfeito ao comprar sua marca, e preza pela percepção do mesmo quanto à qualidade de seus produtos.

De forma menos intensa, fornecedores e universidades/institutos de pesquisas influenciam a organização em estudo. Os fornecedores, por meio da exposição de produtos de qualidade e equipamentos que trazem benefícios para o processo produtivo, tanto em aspecto econômico quanto ambiental. E as instituições de pesquisa através do auxílio, como por exemplo, a empresa já contratou consultorias realizadas pelo SEBRAE.

Os concorrentes, segundo a Valettinho, não exercem grande influência sobre ela. De acordo com o gestor, são vistos apenas como meros parceiros de mercado, não havendo trocas de conhecimentos ou informações. Para a empresa, as ameaças provenientes das concorrentes são quase que insignificantes, levando em consideração o estado em que a fábrica se localiza. No processo de inovação da empresa não há participação de instituições financeiras, de autoridades locais e de sindicatos/associações comerciais.

- **Marketing direcionado à inovação sustentável**

Este aspecto enfatiza o desenvolvimento de estratégias de *marketing* que possam estimular o consumo de produtos orientados para a sustentabilidade. O marketing integrado à inovação sustentável é uma ferramenta crucial para a gestão.

Em se tratando da “*divulgação da empresa quanto ao respeito de seus produtos em relação ao meio ambiente*”, nota-se que a empresa não faz uso de mídia para essa divulgação,

isto é, não possui canais formais que façam a divulgação de ações que são destinadas a evitar possíveis impactos ambientais causados por suas atividades. Essa divulgação só ocorre quando clientes, ou instituições de pesquisas mostram interesse em conhecer essas ações ou quando há auditorias com a finalidade de verificar se a mesma atende as legislações trabalhistas. Do mesmo modo, em relação ao “*âmbito Social*”, não há divulgações formais.

No que se refere, a “*divulgação em relação ao cumprimento das legislações ambientais*”, a empresa mostra-se preocupada em divulgar que cumpre com todas suas legislações expostas. Porém, essa divulgação ocorre da mesma maneira que a descrita acima.

Há sempre “*divulgações quanto à competitividade de seus produtos em termos de preço, prazo e qualidade*”. A entrega de seus produtos nas lojas é realizada sempre no prazo estimado, e a empresa faz questão de divulgar isso. Os preços dos produtos são um pouco a cima dos encontrados na concorrência, no entanto a empresa consegue mantê-los devido à imagem que passa para o mercado como sendo uma empresa de renome em qualidade. Essa qualidade é uma característica buscada desde a compra da matéria-prima até o produto acabado.

- **Sensibilização em relação à sustentabilidade**

Esse indicador enfatiza a necessidade das organizações desenvolverem maiores competências para que seja possível utilizar os potenciais da sustentabilidade na orientação e aceleração dos processos de inovação rumo ao desempenho organizacional sustentável (THOMPSON *et al*, *apud* KUMMER, 2013).

No tocante ao primeiro requisito dessa dimensão, a empresa revela que procura propagar aos seus colaboradores a importância de efetuar trabalhos de forma sustentável, considerando e evitando ações que venham a agredir o meio ambiente. Essa propagação é realizada através da participação em palestras, treinamentos e principalmente em reuniões com a finalidade de “*alcançar esse desempenho satisfatório em termos ambientais*”.

Ao participar de ações como citadas acima, a empresa inclui não somente o aspecto ambiental, mas também o “*social*”, em que são analisados de igual forma. Nessas ações eles aprendem a melhor maneira de proporcionar um ambiente saudável, a analisar se os produtos os quais fabricam afetam negativamente o ambiente, e se sim, de que forma poderiam contribuir para a diminuição desse impacto.

De maneira mais intensa, ocorre a “*participação dos gestores em cursos, palestras e reuniões (internas ou externas)*”, com o intuito de alcançar um desempenho satisfatório em

termos econômicos. As reuniões são realizadas frequentemente, visando um acompanhamento da situação da Valetinho, para averiguar como está sua rentabilidade (lucratividade) bem como a eficácia no processo produtivo, ademais é realizado um acompanhamento financeiro de toda a empresa regularmente.

Tanto os gestores, como os funcionários participam dessas ações: cursos, palestras e reuniões. Os gestores de forma mais intensa que os funcionários. A Valetinho considera a participação de ambos importantes nesse aprendizado, para que de forma satisfatória possam praticá-los dentro ou fora da organização. No entanto, a participação dos funcionários de dá de forma menos intensa.

Em síntese, a partir das informações levantadas acerca do **Construto OSAI**, pode-se concluir que as ações de inovações implementadas na empresa são orientadas para a sustentabilidade. Isso se comprova, nos aspectos desse construto: integração dos critérios da sustentabilidade, integração de *stakeholders*, *marketing* direcionado à inovação sustentável e sensibilização em relação à sustentabilidade. Todos esses aspectos foram analisados de forma positiva na empresa, alguns com mais intensidade do que os demais.

#### **4.1.2 Análise do Construto DOS (Desempenho Organizacional sustentável)**

Esse construto foi analisado através de três dimensões necessárias para obter-se o desenvolvimento sustentável, preconizadas pela CMMAD (1991). Essas dimensões foram respondidas com base ao ano de 2014 em relação a 2013.

- **Desempenho econômico**

Esse desempenho é caracterizado pela necessidade da empresa ser rentável a ponto de dar retorno ao capital investido na atividade (DIAS, 2010).

No que se refere à primeira questão dessa dimensão, “*produtividade no trabalho*” segundo informações do gerente houve aumento na produção em relação ao ano de 2013. Isso se dá devido à procura pelos produtos “Valetinho” nas lojas, pela abertura de novas lojas e pela inserção da marca nas lojas multimarcas. Para atender a todo o seu público, a empresa opta por investir em inovações que o auxiliem a suprir os pedidos.

Como já comentado sobre a máquina de corte, ela permite agilidade no processo, o que faz com que o processo produtivo seja mais rápido, não havendo acúmulo de material

para o recorte. Segundo o diretor da empresa, antes de ser inserida a máquina de corte automática, para se cortar um determinado volume de tecidos eram necessárias 7 (sete) horas, com a aquisição da nova tecnologia, utilizando a mesma quantidade de volume o tempo recai para 20 (vinte) minutos. Logo, a tecnologia proporcionou ganho de tempo, que consequentemente resulta em lucro para a empresa.

*Os empreendimentos investidos na empresa proporcionam retorno de capital.* A situação financeira da empresa é rentável, ou seja, ela tem retornos sobre seus investimentos advindos de suas inovações, como os equipamentos, a venda de seus produtos durante o ano. A empresa consegue cumprir com todas as suas obrigações financeiras e gerar lucro.

Por conseguir cumprir com suas obrigações, aumentar o seu volume de produção devido as demandas, a *margem de lucro* da empresa aumentou. Isso se dá pelo fato da empresa calcular sua margem de lucro antes de realizar um investimento, para ter certeza se é benéfico o investimento ou não, o quanto irá lucrar com ele.

Com o aumento da produção, consequentemente houve um *aumento na quantidade de matéria-prima*, porém as matérias-primas utilizadas no processo produtivo não são adquiridas na cidade em que a fábrica está instalada. É por esse motivo que ao ser analisada a quantidade comprada de fornecedores locais, viu-se que não houve nenhum aumento. Referindo-se a contratação de empregados que residem em sua comunidade, houve aumento. Todos os empregados da empresa são da cidade de Campina Grande, cidade onde se localiza a empresa.

Em circunstância da demanda por produtos Valetinho, foi necessária a *aquisição de novas máquinas*, como por exemplo, a de costura, e assim conseguir atender a toda essa procura. Com a aquisição dessa nova máquina, foi necessária a contratação de mais funcionários para operá-la. Como a empresa é de pequeno porte, não suporta um elevado número de funcionários em seu corpo, mas sempre que preciso ela realiza processo de admissão.

A escolha por funcionários que residem na cidade se dá pelo fato da empresa disponibilizar um ônibus que recolham todos os seus empregados nos dias de trabalho. Como estratégia de recolhimento, para evitar perda de tempo em percursos, a empresa busca admitir pessoas que morem no mesmo percurso que o ônibus realiza para buscar todos os seus funcionários. Por ser responsabilidade da própria empresa o transporte dos seus funcionários de ida e volta do trabalho para a casa, a empresa passa a lucrar, em despesas como vale transporte e ganho de tempo, pois seus funcionários chegarão pontualmente na hora exata, não havendo atrasos.

- **Desempenho Social**

Essa dimensão de avaliação do desenvolvimento sustentável procura investigar se as empresas atuam de maneira responsável em relação a seus *stakeholders*. Mede a necessidade de garantir a igualdade social, os cuidados básicos de saúde e se a empresa é inclusiva, isto é, participa de atividades socioculturais (DIAS *apud* KUMMER, 2013).

No que se refere a esse desempenho, a empresa mostra-se atuar de maneira responsável com seus colaboradores oferecendo condições de trabalhos apropriadas, como um ambiente seguro e disponibilização de EPI's. Em resposta, o “*número de lesões e doenças relacionada ao ambiente de trabalho diminuiu*” completamente em relação a 2013.

Em relação ao “*aumento de empregados negros, deficientes, mulheres e demais grupos considerados minoritários*” houve um acréscimo na contratação. Entretanto, esse aumento se dá aos empregados negros e as mulheres. Não há deficientes em seu quadro de funcionários, e a maior parte dos funcionários são do sexo feminino. Não há de forma alguma discriminação por raça e cor, todos são visto de forma igualitária, com grande importância para a empresa.

Os “*números de benefícios*” dos seus funcionários aumentaram. A empresa visa seus funcionários como importantes membros para a empresa, assim sendo ela tenta oferecer as melhores condições que beneficiem seus funcionários: repouso quando necessário durante o processo produtivo, almoço para que evitem o cansaço de irem a casa e voltarem, ônibus que os buscam em sua residência, entre outros benefícios. Esses também passaram a participar mais de cursos e treinamentos. É certo que grande parte desses benefícios também beneficia a empresa de forma econômica.

No tocante a “*quantidade de cursos e treinamentos oferecidos a seus empregados*”, percebe-se um aumento em relação ao ano anterior. Sempre que necessário os funcionários da empresa Valetinho participam de cursos ou treinamentos que os qualificam, trazendo retornos positivos para a empresa, pois esse funcionário qualificado irá por em prática o que lhe foi repassado, de forma que observará com mais clareza as falhas do processo que são passadas despercebidas, e tentaram evita-las para que ocorram.

Quanto à “*compra de matérias-primas a fornecedores que possuem práticas de responsabilidade social*” a Valetinho se mostra neutra, levando em consideração nas suas compras, à qualidade, o preço e o prazo de entrega. A qualidade nas matérias-primas é considerada o aspecto principal quanto à escolha do fornecedor, porém os fornecedores que possuem práticas de responsabilidade social são bem vistos pela mesma.



Em se tratando da “*taxa de rotatividade dos empregados*”, constatou-se uma redução. As admissões, demissões, substituição de trabalhadores antigos por novos na empresa foram bastante reduzidos. Só são admitidos pessoas, quando a empresa realmente necessita de um novo funcionário. Enquanto a demissão é muito difícil de ocorrer.

No que diz respeito ao “*trabalho voluntário prestado à comunidade*”, a Valettinho mostra-se sempre disposta a participar de ações-sociais, como: a doação de seus retalhos (resíduos) para artesanatos, ações beneficente para pessoas carentes, a participação em 2013 na AACD (Associação de assistência à Criança Deficiente), em que todo o dinheiro obtido nas vendas de uma camisa lançada para a ajuda à instituição foi doada para a AACD. Ademais, a empresa participa dessas atividades culturais duas vezes ao ano. Não existindo aumento na quantidade de trabalho voluntário prestado à comunidade.

Assim também, apresenta preocupação no impacto que suas atividades possam causar a sociedade.

Analisando a questão dos “*impactos negativos que suas atividades possam causar na comunidade*”, observou-se uma redução. Esse fato ocorre em virtude das inovações investidas na empresa, como: a reutilização dos resíduos, a estação de tratamento dos produtos químicos, a aquisição da máquina de corte automática que proporciona uma menor quantidade de resíduos, e a qualidade na escolha da matéria-prima.

- **Desempenho Ambiental**

Essa dimensão é compreendida pela necessidade das empresas atuarem de maneira responsável em relação ao meio ambiente, reduzindo seus impactos tanto no consumo de recursos não renováveis, quanto na geração de resíduos (SACHS, *apud* KUMMER, 2014).

A primeira questão dessa dimensão analisa a “*taxa de reciclagem da empresa*”, que por sua vez apresentou aumento. O desempenho ambiental anteriormente, não era levado em consideração de forma significativa, ou seja, não era tido como um fator tão importante. Atualmente a empresa vê a necessidade em praticar ações que contribuam para o desenvolvimento sustentável, uma dessas ações que a empresa pratica é a reutilização dos resíduos através das doações desses resíduos.

A Valettinho se preocupa com os “*impactos negativos que suas atividades possam causar*” no meio ambiente, para tanto, investe em equipamentos que o auxiliem nos seus processos quanto a redução de resíduos.

Como já citado, houve uma “*redução nos resíduos*” gerados no processo produtivo. Essa redução se deu devido à aquisição dos equipamentos tecnológicos, que proporcionava corte preciso, gerando um mínimo possível de desperdícios. Os resíduos gerados eram somente os inevitáveis, ou seja, os impossíveis de ser evitados, e mesmo assim quando possíveis eram reaproveitados.

Quanto à “*destinação dos resíduos perigosos*”, a empresa faz uso de uma estação de tratamento dos resíduos provenientes dos produtos químicos. Esses passam por tratamento especial antes de serem descartadas, pois além de prejudica-lo, prejudica também a sociedade. Já os resíduos não perigosos, como o tecido são reutilizados.

Verificou-se uma “*redução no consumo de energia convencional por produto ou serviço prestado*”. Os novos equipamentos são produzidos com o intuito de trazerem para as empresas um menor custo possível de energia. Nesse sentido, os equipamentos de corte instalados na empresa consomem uma menor quantidade de energia. Porém, segundo o gestor da empresa, a diminuição do consumo de energia não foi uma redução de forma drástica, mas que analisada no contexto ambiental já é considerada uma diferença de redução considerável.

Quanto ao “*consumo de água por produto ou serviço prestado*”, a diminuição se dá pela conscientização em que seus colaboradores apresentam. A quantidade gastada de água é utilizada para uma atividade de forma normal, ou seja, a quantidade precisada. A contribuição de cada funcionário na utilização consciente da água resulta em menos desperdício, assim como uma redução no seu consumo. Vale salientar que, esse consumo não se apresenta como uma redução radical, em que a diminuição de consumo foi enorme.

Em se tratando do “*reuso de água e outras matérias-primas utilizadas*”, a Valetinho não pratica esse tratamento em sua totalidade, isto é, não há reaproveitamento da água utilizada, em contrapartida, a sua matéria prima é reutilizada por artesões e não pela própria empresa.

A penúltima questão dessa dimensão discute sobre a “*utilização de materiais que causem menos danos ao meio ambiente*”. Analisando essa situação praticada pela empresa Valetinho, notou-se um aumento na utilização de equipamentos que proporcione ao processo produtivo uma redução de desperdícios, contribuindo assim, para a sustentabilidade. No entanto, a empresa não faz uso de matérias-primas que causem menos dano ao meio ambiente, porém esses materiais são bem vistos pela mesma.

Por fim, constatou-se que o aspecto principal quanto à compra de matéria-prima para a empresa é a qualidade, mas também não é descartado interesse nos fornecedores que possuem

práticas sustentáveis, por parte da empresa. A empresa preza por qualidade nos seus produtos, e para atingi-lo é necessária escolha por fornecedores que forneçam matérias-primas de qualidade, assim como a qualidade nos produtos proporcionada pelos equipamentos do processo produtivo.

Pode-se concluir a partir da mensuração do **Construto DOS** da Valetinho, relações positivas em seus desempenhos ao compararem o exercício de 2014 em relação a 2013. Essas relações são mais visíveis no desempenho econômico da empresa e mais restrito, embora consideráveis nos indicadores de desempenho ambiental e social, nos quais as práticas mais difundidas entre as organizações são justamente aquelas relacionadas ao atendimento das legislações, ou mesmo a otimização de seus processos.

#### **4.1.3 Relação entre o construto OSAI e DOS**

Em síntese, a partir das informações levantadas, pode-se afirmar que a empresa avalia os impactos que suas inovações possam causar no âmbito econômico, social e ambiental. É notório que alguns desses âmbitos são mais predominantes na empresa.

Percebe-se que a empresa estimula de maneira mais forte a participação de alguns de seus *stakeholders*, com destaque para os colaboradores e clientes, deixando algumas participações que poderiam vir a contribuir positivamente para a organização, como uma análise dos seus concorrentes ou associações comerciais. O descarte da participação dos concorrentes se dá pelo motivo da mesma não se sentir ameaçada por seus concorrentes, principalmente no estado no qual está inserido, pois as empresas que situam-se nesse lugar não conseguem competir ao mesmo nível com a Valetinho.

Um aspecto que chama bastante atenção é quanto à “*divulgação dos produtos*”. A empresa Valetinho divulga que seus produtos respeitam o meio ambiente, que seus produtos não causam efeitos negativos na sociedade. Porém, nota-se que na prática não há tanta participação assim, por exemplo, suas matérias-primas não são avaliadas em termos ambientais, não há uma procura por fornecedores que disponibilizem essas matérias-primas que causem menos danos ao meio ambiente. O principal aspecto levado em consideração pela empresa no momento da compra da matéria-prima é a qualidade.

Os gestores e demais funcionários apresentam interesse e desenvolvem ações de inovações que proporcionem sua sensibilização para as questões da sustentabilidade, embora seja com um foco maior para aspecto econômico.

As inovações implementadas no processo, como a máquina de corte automática, trouxe rapidez ao processo, assim como diminuiu a quantidade de resíduos gerados de tecidos. É certo que o fator principal para a inserção desse equipamento foi o lucro que proporcionaria para a empresa, por outro lado contribuía também para a sustentabilidade.

Fazendo uma análise especial nas três dimensões: econômica, ambiental e social, percebe-se que o foco principal da empresa é no econômico. É notável nas respostas obtidas tanto pelo formulário quanto pela entrevista informal. Porém, nenhuma dessas dimensões é descartada, a empresa tem consciência da importância que cada uma representa, assim tenta na medida do possível praticá-las. A prática pela dimensão ambiental vai além do cumprimento de legislação, a empresa nota a influência dos consumidores no mercado, em que esses passaram a exigir das empresas ações de produção sustentáveis.

A sustentabilidade ambiental e social não é o único fator que determina o sucesso de um empreendimento, mas sim, torna-se rentável economicamente. Nesse sentido, a “*sensibilização em relação à sustentabilidade*”, pode servir como apoio nos esforços de uma empresa em busca por rentabilidade. É nesse sentido que a empresa Valetinho insere esse aspecto.

Outro fator importante, já mencionado parágrafos acima é a participação dos *stakeholders*. Essa participação evita que os interesses da Valetinho sejam restringidos, isto é, que apenas ela seja levada em consideração, o que a faz acrescentar em suas decisões critérios ambientais e sociais que de alguma maneira refletem os interesses dos *stakeholders* e assim possam favorecer o desenvolvimento de práticas ambientais.

Esse argumento também pode ser estendido ao fator “*sensibilização em relação à sustentabilidade*”, já que também essa visa à integração de fontes de conhecimentos que possam auxiliar na avaliação e condução de atividades de inovação orientadas para a sustentabilidade.

A empresa Valetinho faz uso de inovações contínuas, sejam no seu processo, no seu produto ou no seu posicionamento. Para ela, a inovação é vista como uma ferramenta que pode proporcionar lucratividade e competitividade. Na medida em que são inseridas inovações tecnológicas, a empresa consegue confeccionar seus produtos de forma ágil, e com qualidade. Ao implementar a inovação tecnológica, a Valetinho faz uma análise dos benefícios que essa proporciona, feito essa análise viu-se que esse benefícios norteiam nas três dimensões: econômica, ambiental e social.

É certo que a Valetinho pratica ações que contribuem para o desenvolvimento sustentável, uma dessas ações que destacou-se foi a doação de parte dos resíduos do seu

processo produtivo, os quais são encaminhados para artesões. Esses são utilizados em confecções artesanais, o que evita que esses resíduos sejam jogados no meio ambiente, e ao mesmo tempo ajuda a sociedade, dando oportunidade a essas pessoas a fabricarem suas peças partir da ajuda da empresa. Outra ação a se destacar, é a participação da empresa quanto a sociedade, essa presta trabalhos voluntário as comunidades.

Destarte, percebe-se uma relação nas respostas obtidas nos dois construtos que compõe o modelo. Esses construtos quando analisados juntos se complementam e se reafirmam. Cada aspecto considerado no construto OSAI está interligado as três dimensões do construto DOS. Um exemplo claro são as relações dos aspectos do construto OSAI ao DOS, destacados a seguir:

O aspecto “*integração dos critérios da sustentabilidade*” está relacionado as três dimensões do construto DOS, em que é analisado positivamente de forma econômica, ambiental e social. A “*integração de stakeholders*” é mais predominante na dimensão econômica, quando estimuladas a participação desses *stakeholders* no seu processo de inovação a empresa ganha sugestões que possam vim a melhorar o seu processo produtivo . O aspecto “*marketing direcionado à inovação sustentável*” relaciona-se de maneira mais significativa nas dimensões ambientais e sociais, em que a preocupação em reportar uma imagem de empresa sustentável é importante. Por fim, o aspecto “*sensibilização em relação à sustentabilidade*” se atrela as três dimensões de formas igualadas, em que os gestores e colaboradores da empresa Valetinho são estimulados a participarem de treinamentos e reuniões que contribuam para o alcance de um desempenho satisfatório em termos econômicos, ambientais e sociais. Assim sendo, os aspectos considerados no construto DOS influenciam o desempenho organizacional nas três dimensões: econômica, ambiental e social. Uns de forma mais intensa que os demais.

Diante de tais considerações, pode-se considerar que a empresa pratica ações de inovações orientadas pelo princípio da sustentabilidade, e que essas de forma direta contribuem para o desempenho organizacional da empresa segundo o modelo de Kummer (2013).

Respondendo ao objetivo geral proposto neste trabalho o qual é: Identificar a existência da relação entre práticas voltadas ao desenvolvimento de inovações orientadas para a sustentabilidade com o desempenho organizacional Sustentável a partir do modelo de Kummer (2013), os resultados apontam que, as ações de inovações orientadas pela sustentabilidade do processo produtivo da empresa, quando investigadas na perspectiva do modelo de Kummer (2013) influenciam no desempenho organizacional nas três dimensões:

econômica, ambiental e social. Porém, notou-se que a dimensão que mais foi influenciada sobre esse aspecto foi a econômica, sendo as demais também influenciadas de forma menos intensa.

## 5. CONCLUSÕES

Torna-se evidente que as ações de inovações orientadas pelo princípio da sustentabilidade influenciam no desempenho organizacional nas três dimensões: econômica, ambiental e social. Algumas dessas dimensões podem ser influenciadas com maior intensidade, o que não quer dizer que as demais são descartadas. Ao contrário, elas podem não ser influenciadas ao mesmo nível, mas de forma intencional distinta. A Valetinho em seu planejamento considera essas três dimensões citadas acima, porém o fator que a empresa mais intensifica é o econômico.

A partir desse trabalho foi possível fazer uma revisão de literatura dos conceitos de inovação e desenvolvimento sustentável e a importância de cada um deles. Dessa forma, pode-se constatar que a inovação é considerada um processo complexo, difícil de ser aplicada isoladamente, ou seja, dificilmente uma empresa conseguirá inovar sozinha. Elas necessitam interagir, para que assim compartilhem informações, conhecimentos e tecnologias, para desenvolverem suas atividades de inovações.

É dessa forma que os processos inovativos da empresa Valetinho ocorrem. Ela não inova sozinha, há participação de colaboradores e fornecedores por exemplo. No entanto, essas inovações proporcionaram para a Valetinho um remodelamento no seu processo produtivo, gerando benefícios como: agilidade e qualidade, referindo-se a máquina de corte automática.

Desse modo, a empresa em estudo adquire inovações que além de gerar benefícios econômicos, contribuem também para a sustentabilidade, isto é, suas inovações são orientadas para o desenvolvimento sustentável. Logo, a inovação e a sustentabilidade se relacionam em uma perspectiva de desenvolvimento de produtos e serviços que agregam valor a empresa e aos consumidores enquanto diminuem os impactos ambientais das atividades econômicas.

Nesse sentido, o presente trabalho utilizou em sua aplicação o modelo Kummer (2013), em que foi possível analisar se as ações de inovações praticadas pela empresa influenciam no seu desempenho organizacional. Foi analisado detalhadamente cada construto que compõe o modelo, o OSAI e o DOS.

Em relação ao construto OSAI foram analisados quatro variáveis: integração dos critérios da sustentabilidade; integração de *stakeholders*; *Marketing* direcionado à inovação sustentável, e; sensibilização em relação à sustentabilidade. Quanto a variável integração dos critérios de sustentabilidade, a empresa mostra avaliar os impactos que suas inovações possam causar nos três âmbitos: ambiental, social e econômico. Quanto a variável integração de

*stakeholders*, não é levado em consideração à participação de todos eles no processo de inovação da Valetinho, sendo considerados os mais importantes os seus colaboradores e clientes. No que se refere a variável *Marketing* direcionado à inovação sustentável, a empresa faz divulgação quanto ao respeito de seus produtos em relação ao meio ambiente e ao âmbito social, sendo maior parte dessa divulgação de forma informal. Quanto à última variável, sensibilização em relação à sustentabilidade, tanto os gestores como os funcionários da empresa participam de cursos, palestras, treinamentos ou reuniões que discutam a necessidade de alcançar um desempenho satisfatório em termos econômicos, ambientais e sociais.

No que corresponde ao segundo construto do modelo, o DOS, foram analisados três dimensões: o desempenho econômico, o social; e o ambiental. O primeiro desempenho apresentou foi o que apresentou um aumento em termos econômico em quase todos os questionamentos. Houve aumentos na produtividade, no lucro, nos funcionários, enfim a empresa mostrou-se crescimento quanto a essa dimensão. No segundo desempenho, observou-se modificações quando comparados com que o que a empresa praticava. O cuidado com os funcionários aumentou, diminuindo assim, o número de acidentes de trabalho. Esses passaram a ser mais beneficiados. Por último, o desempenho ambiental, nota-se uma preocupação em relação a essa dimensão. A empresa tenta enquadrar suas ações para que resultem na cooperação da busca pela sustentabilidade. Assim sendo, ela já pratica ações que colaboram, como: a reutilização dos resíduos, o cumprimento das legislações ambientais, instalação de equipamentos que contribuem para a sustentabilidade, entre outros.

De acordo com o modelo, a relação entre os dois construtos, OSAI e DOS nos permite uma visão holística aplicada numa organização sobre a sua execução no que tange ao seu desempenho organizacional, ou seja, eles permitem as empresas detectar se os seus processos inovadores orientados pela sustentabilidade realmente interferem no seu desempenho organizacional.

Diante de tais considerações, pode-se considerar que a empresa pratica ações de inovações orientadas pelo princípio da sustentabilidade, e que essas de forma direta contribuem para o desempenho organizacional da empresa segundo o modelo de Kummer (2013).

Porém analisada detalhadamente cada aspecto e dimensão do modelo de Kummer (2013) com as respostas do Diretor Administrativo percebe-se uma relação muito forte no contexto econômico, de forma que o que a empresa realmente deseja é o lucro sendo os âmbitos social e ambiental uma consequência do âmbito econômico.



A pesquisa apresenta limitações em suas análises por não considerar variáveis externas que pudessem influenciar as percepções de OSAI e DOS, o que permitiria entender melhor os resultados alcançados em cada construto, bem como a relação entre eles.

Para o desenvolvimento de pesquisas futuras, seria interessante a realização de uma pesquisa nas demais organizações do setor de confecção, com o intuito de entender de maneira aprofundada como ocorre a relação entre os fatores de OSAI e o desempenho ambiental, econômico e social em demais empresas.

# Referências

---

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Gisele Silva. O DESAFIO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. **Revista Visões**, Volume 1, Número 4, Janeiro / Junho 2008.
- BATISTA, Ieda H; ALBUQUERQUE, Carlossandro C. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: NOVOS RUMOS PARA A HUMANIDADE. **Revista Eletrônica Aboré**. Escola Superior de Artes e Turismo. Edição 03 / 2007.
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. 2º edição. Editora da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro- RJ, 1991.
- CORAL, Eliza. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção- Universidade Federal de Santa Catarina. 282 p. Florianópolis – SC, 2002.
- DAMASCENO, S. M. B. *et. Al.* SUSTENTABILIDADE NO FOCO DA INOVAÇÃO. **Revista Gestão Industrial**. Volume 7, Número 3, Dezembro 2010/ Setembro 2011. P. 120-134. D.O.I. 10.3895. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2011.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DA PARAÍBA – FIEP/PB. **Cadastro de Empresas da Paraíba**. João pessoa, 2014. Disponível em: <<http://www.fiepr.org.br/sindicatos/sindivest/FreeComponent1589content236306.shtml>>. Acesso em Julho de 2014.
- GIANSANTI, Roberto. **O desafio do desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Atual, 1998.
- GONÇALVES, L. C.; MORAES. R. C.; PEREIRA. V. G. Gestão da inovação em organizações: um estudo de bibliométrico. **Congresso- Gestão Estratégica: Criatividade e Interatividade**. 11 p. 2013. Disponível em: < [www.admpg.com.br/2013/down](http://www.admpg.com.br/2013/down)>. Acesso em: julho de 2014.
- HADDAD, Evelyn Witt. **Inovação tecnológica em Schumpeter e na ótica neo-schumpeteriana**. Trabalho de conclusão de curso em Economia. Faculdade de Ciências Econômicas- Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 76 p. Porto Alegre, 2010. Disponível em < [http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/title/inova%C3%A7%C3%A3o-tecnologica-em-schumpeter-na-otica-neo-schumpeteriana/id/57119288.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/inova%C3%A7%C3%A3o-tecnologica-em-schumpeter-na-otica-neo-schumpeteriana/id/57119288.html)> Acesso em junho de 2014.
- HANSEN, Erik G.; GROSSE-DUNKER, Friedrich; REICHWALDA, Ralf. Sustainability innovation cube – a framework to evaluate sustainability-oriented innovations. **International Journal of Innovation Management**. V.13, n.4, p.19-21, Dec.2009.
- IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável – Brasil**. Rio de Janeiro: FIBGE, 2008. P.8. Disponível em: < [www.ibge.gov.br/](http://www.ibge.gov.br/)>. Acesso em junho de 2014.

KUMMER, Aulison André. **Orientação para a sustentabilidade nas atividades de inovação e desempenho organizacional sustentável: o caso das empresas participantes dos APLs do sudoeste do Paraná.** Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação.** OECD. OCDE. Produção: ARTI/FINEP. Tradução: GOUVEIA, F. 3ª edição, 2005.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Relação Anual de Informações Sociais –**

REVISTA DE ECONOMIA CONTEMPORÂNEA, **Cooperação institucional como estratégia inovativa: o caso do APL de confecções em Campina Grande (PB).** vol 11. Rio de Janeiro, setembro/dezembro de 2007. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-98482007000300004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482007000300004)>. Acesso em junho de 2014.

ROPELATO, Márcio. SILVEIRA, Amelia. MACHADO, Denise del Prá Netto. Inovação: Análise da produção científica brasileira: 2006- 2009. **ANAIS – SIMPOI.** 17 p. Blumenau, 2010.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para um desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro: ed. Garamond Universitaria, 2009.

SANTOS, L. A. A.; SIMÕES, L. S.; BUCK. T. A. INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL PRATICADO PELAS EMPRESAS. **Journal on Innovation and Sustainability- RISUS.** V. 4, n. 3, p.3-28, set/dez. 2013.

SANTOS, Mateus Carlos dos. **Desenvolvimento Sustentável: interpretações crítico-científicas.** Trabalho de Conclusão de Curso em Geociências- Centro de ciências exatas – Universidade Estadual de Londrina. 63p. Londrina, 2011.

SCHUMPETER, J.A **Capitalismo, socialismo e democracia.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SILVA, Antonio Carlos texeira. **INOVAÇÃO: Como criar ideias que gerem resultados.** Rio de janeiro: Qualitymark, 2003.

SILVA, Rubens de Souza. **A relação entre as práticas de gestão do conhecimento e indicadores de geração da inovação.** 2012. 46 p. Projeto de pesquisa (Mestrado em Sistema de Informação e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Sistema de informação e Gestão do Conhecimento- UNIVERSIDADE FUMEC- Faculdade de Ciências Empresariais, 2012.

SOARES, Juliana Cristina de Moura. **INOVAÇÃO NOS EMPREEDIEMNTOS TURÍSTICOS: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS NA CADEIA PRODUTIVA TURÍSTICA DO MUNICÍPIO DE TIBAU DO SUL. RIO GRANDE DO NORTE, BRASIL.** Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Turismo. Centro de ciências sociais aplicadas- Universidade Federal do Rio Grande do norte. 150p. Natal, 2012.

SOUZA, Camila Alves de. Inovação tecnológica e Desenvolvimento sustentável: uma análise comparativa em empresas produtoras de estanho. 2013. **SEGeT: XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA E TECNOLOGIA**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em < [http://www.aedb.br/seget/artigos09/548\\_270\\_Artigo\\_Isa\\_Vanessa.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/548_270_Artigo_Isa_Vanessa.pdf) > Acesso em: junho de 2014.

TIDD, J.; BESSANT, J.R.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: a Economia da Tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus/ Elsevier. 2ª edição 2014.

ZAMBON, Bruno Pagotto; RICCO, Adriana Sartório. **Sustentabilidade empresarial: uma oportunidade para novos negócios**. Disponível em < [http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Artigos\\_Sustentabilidade\\_Empresaria\\_Uma\\_oportunidade\\_para\\_novos\\_negciosl.pdf](http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Artigos_Sustentabilidade_Empresaria_Uma_oportunidade_para_novos_negciosl.pdf) > Acesso em: junho de 2014.

# **Anexos**

---

## ANEXOS

### ANEXO A – Roteiro de formulário estruturado

#### Formulário

#### Caro(a) empresário(a),

Convido-o a participar desta pesquisa que analisa os impactos das atividades de inovação orientadas para a sustentabilidade no desempenho organizacional. A pesquisa é parte integrante para o desenvolvimento de uma monografia de conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande.

Informo que esta é uma pesquisa acadêmica e todas as informações coletadas através do questionário serão de uso confidencial e restrito. Por favor, responda as questões abaixo seguindo as instruções fornecidas no próprio questionário.

Muito obrigado por sua colaboração e tempo dedicado!

#### GRUPO 1 de 2

1. A empresa avalia os impactos que o desenvolvimento ou melhoramento de produtos e/ou processos introduzidos no mercado possam causar:
  - 1.1 No meio ambiente ( )
  - 1.2 No âmbito Social ( )
  - 1.3 No âmbito econômico ( )
  
2. No desenvolvimento ou melhoramento de produtos e/ou processos produtivos, a empresa estimula a participação de:
  - 2.1 Clientes ( )
  - 2.2 Fornecedores ( )
  - 2.3 Empregados ( )
  - 2.4 Concorrentes ( )
  - 2.5 Instituições financeiras ( )
  - 2.6 Autoridades locais ( )
  - 2.7 Universidades/instituições de pesquisa ( )
  - 2.8 Sindicatos/associações ( )
  
3. Ao fazer propaganda de sua linha de produtos ou serviços, seja por meio de rádio, jornal, folder, sites, representantes comerciais, varejo, entre outros, a empresa:
  - 3.1 Divulga que seus produtos ou serviços respeitam o meio ambiente ( )

- 3.2 Divulga que seus produtos ou serviços não causem efeitos negativos na sociedade ( )
- 3.3 Divulga que seus produtos cumprem toda a legislação ambiental e trabalhista vigente ( )
- 3.4 Divulga que seus produtos ou serviços são competitivos em termos de preço, prazo e qualidade ( )
4. Os GESTORES participam de cursos, palestras, treinamentos ou reuniões (internas ou externas) sobre a necessidade de alcançar um desempenho satisfatório em termos:
- 4.1 Ambientais ( )
- 4.2 Sociais ( )
- 4.3 Econômico ( )
5. Os FUNCIONÁRIOS participam de cursos palestras, treinamentos ou reuniões (internas ou externas) sobre a necessidade de alcançar um desempenho satisfatório em termos:
- 5.1 Ambientais ( )
- 5.2 Sociais ( )
- 5.3 Econômicos ( )

## **GRUPO 2 de 2**

Assinale as questões em relação ao desempenho econômico, social e ambiental da sua empresa em 2014 em relação a 2013.

1. Em relação ao desempenho econômico. A empresa:
- 1.1 Aumentou a produtividade no trabalho ( )
- 1.2 Aumentou o retorno sobre o capital investido no empreendimento ( )
- 1.3. Aumentou sua margem de lucro ( )
- 1.4 Aumentou a quantidade de compras (produtos ou serviços) de fornecedores localizados em sua comunidade ( )
- 1.5 Aumentou a taxa de contratação de empregados que residem em sua comunidade ( )



**2. Em relação ao desempenho social. A empresa:**

- 2.1 Diminuiu o número de lesões e doenças relacionadas ao ambiente de trabalho oferecido aos empregados ( )
- 2.2 Aumentou o número de empregados negros, deficientes, mulheres e demais grupos considerados minoritários ( )
- 2.3 Aumentou o número de benefícios adicionais oferecidos a seus empregados ( )
- 2.4 Aumentou a quantidade de cursos e treinamentos oferecidos a seus empregados ( )
- 2.5 Aumentou a compra de fornecedores que possuem práticas de responsabilidade social ( )
- 2.6 Reduziu a taxa de rotatividade dos empregados ( )
- 2.7 Aumentou a quantidade de trabalho voluntário prestado à comunidade ( )
- 2.8 reduziu os impactos negativos que suas atividades possam causar na comunidade ( )

**3. Em relação ao Desempenho Ambiental. A empresa?**

- 3.1 Aumentou a taxa de reciclagem ( )
- 3.2 Reduziu a quantidade de resíduos gerados pelo processo produtivo ( )
- 3.3 Aumentou a destinação adequada de resíduos perigosos e não perigosos ( )
- 3.4 Reduziu o consumo de energia convencional por produto ou serviço prestado ( )
- 3.5 Aumentou o reuso de água e outras matérias primas utilizadas no processo produtivo ( )
- 3.6 Aumentou o uso de materiais que causem menos danos no meio ambiente ( )
- 3.7 aumentou a quantidade de compras de fornecedores que não prejudicam o meio ambiente ( )