

ESTRATÉGIA SOCIOAMBIENTAL

O PROCESSO DE INOVAÇÃO SOB O ENFOQUE DOS *STAKEHOLDERS*: UMA VISÃO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL PELAS ORGANIZAÇÕES.

**THE INNOVATION PROCESS UNDER THE PERSPECTIVE OF
STAKEHOLDERS: A SUSTAINABLE DEVELOPMENT POINT OF VIEW
FOR ORGANIZATIONS**

DENISE BARROS DE AZEVEDO

Doutora em Agronegócios

Professora Adjunta UnB

deniseazevedo@unb.br

Guilherme Cunha Malafaia

Doutor em Agronegócios

Pesquisador A EMBRAPA GADO DE CORTE

gmalaia@gmail.com

Guilherme de Siqueira Scattone

Mestrando em Agronegócios

PROPAGA-UnB

agriscattone@gmail.com

RESUMO

Este ensaio mostra uma interação entre o processo de inovação, *stakeholders* como base nos princípios de desenvolvimento sustentável. O objetivo do ensaio é verificar até que ponto a pressão dos *stakeholders* gera inovações e qual o poder dos *stakeholders* no processo de gestão da inovação. Sob as pressões dos *stakeholders*, as organizações criam condições de inovar, pois estas derivam de um ambiente onde as organizações buscam a competitividade em torno de soluções para se manter no mercado. Entretanto, a partir do momento que as organizações buscam o entendimento com seus *stakeholders* relevantes ou não, encontram soluções que trabalhadas dentro dos princípios de desenvolvimento sustentável e do processo de inovação podem ser construídas e implementadas.

Palavras-chave: Stakeholders, Processo de inovação, Desenvolvimento Sustentável

ABSTRACT

This essay demonstrates the interaction between the innovation process and *stakeholders* based on the principle of sustainable development. The goal of this essay is to verify to which point the pressure of *stakeholders* can cause innovations and what is the power of the *stakeholders* in the innovation management process. Under the pressure of stakeholders, the organizations create conditions to innovate. These innovations derive from an environment where the organizations seek competitiveness as a solution for their maintenance in the market. However, the moment the organizations begin to seek an understanding with their *stakeholders* - either relevant or not - they find solutions that, if worked by the principles of sustainable development and the innovation process, can be built and implemented.

Keywords: *Stakeholders*, Innovation Process, Sustainable Development.

O PROCESSO DE INOVAÇÃO SOB O ENFOQUE DOS *STAKEHOLDERS*: UMA VISÃO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL PELAS ORGANIZAÇÕES

INTRODUÇÃO

O termo *stakeholders* foi usado para identificar os principais agentes responsáveis pelas estratégias de inovação e mudanças nas organizações, bem como procurar entender como usavam seu poder para torná-las socialmente legítimas. Desde então, são muitos os indicativos de que os *stakeholders* reúnem grande potencial de influenciar tanto o ambiente como a estrutura organizacional, de acordo com a natureza do contexto institucional e os recursos postos à sua disposição (FREEMAN, 1984). Stoner e Freeman (1989,p.46) chegam, inclusive a afirmar que a sobrevivência da firma depende, freqüentemente, da habilidade dos *stakeholders* para poderem se adaptar às mudanças ocorridas no mundo ao seu redor. Entretanto, os *stakeholders* têm mudado substancialmente nos últimos anos.

A inovação também envolve a criação de hábitos e de arranjos estruturais, bem como formalização de políticas e procedimentos (MEYER e ROWAN, 1991). Um processo de inovação também compreende complexos meandros, nos quais esta pode vir a ser aceita e praticada não apenas por seus próprios méritos mas também pela influência de poderosos atores nela interessados, bem como por decorrer de iniciativas criativas, lideradas por empreendedores institucionais, com estilos próprios e abordagens fundamentadas, imbuídos de grande disciplina, capacidade de correr riscos e perspectivas concretas de implementação (LANDBERG e SIMEONE, 2002).

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), a mudança desestabiliza e ameaça velhas normas e crenças, que precisam ser sacrificadas antes de se ter certeza de que a nova solução dará certa. Para os autores, essa questão diz respeito ao fato de que as inovações mudam as estruturas de poder, pois mudam as habilidades tradicionais e fortalecem as posições daqueles que possuem as novas habilidades. Interesses contrariados ou expectativas defensivas em relação à inovação são previsíveis e, portanto, naturais, não sendo surpreendente que venham a retardar a formulação e o desenvolvimento de idéias novas (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002, p. 111).

As empresas estão passando por um momento de redefinição de suas capacidades. As empresas de inovação focam seu modelo de mudanças em seus ambientes e oportunidades que estão emergindo, monitoradas, reforçadas e exploram as vantagens competitivas. Estas mudanças têm trazido fortes impactos no desenvolvimento das empresas em criar suas estratégias. As novas regras do jogo estão emergindo demandas de novas abordagens em gestão de empresas em suas capacidades estratégicas e em suas inovações. Um novo mercado de oportunidades tem emergido, e as empresas precisam aprender a desocupar suas capacidades atrasadas e ter mais inovações no caminho que sucede as capturas das novas oportunidades para a competição. (BIRCHALL e TOVSTIGA, 2002)

Por outro lado, é razoável pensar que firmas defrontadas com grande incerteza, sobretudo as que se deparam com altas taxas de mudanças tecnológicas devem antecipar-se e favorecer a adoção de arranjos característicos das formas orgânicas, adotando padrões mais flexíveis, descentralizados e menos formais, embora como isso estejam diante da resistência ao surgimento de formatos organizacionais desafiadores do *status quo* (LAURSEN e MAHNKE, 2001).

O IBIE (Instituto Brasileiro de Intra-Empreendedorismo), instituto que promove o empreendedorismo corporativo ouviu cerca de 5.000 funcionários, e verificaram os fatores que mais estimulam a inovação nas

empresas: 34% satisfação pessoal, 22% imagem e crescimento da empresa, 17% possibilidade de facilitar o próprio trabalho, 12% reconhecimento moral dos chefes e colegas, 9% aumento de salário e 6% promoção de cargo (IBIE, 2007). Percebe-se que os fatores ligados às questões humanas possuem muito mais força que outros elementos.

As empresas ao buscarem novas formas de interagir com a sustentabilidade descobrem novas formas de competição utilizando a inovação e o desenvolvimento sustentável como ferramentas de estratégias. Ao mesmo tempo em que as pressões dos *stakeholders* estão movendo as empresas em buscar esta interação entre sustentabilidade e competitividade.

O objetivo desse ensaio é verificar até que ponto a pressão dos *stakeholders* gera inovações, bem como investigar como se dá poder de influência dos *stakeholders* no processo de gestão da inovação. É objetivo, também, verificar como o desenvolvimento sustentável poderá fornecer elementos para o processo de inovação e a satisfação dos *stakeholders* em um mercado altamente competitivo.

Além dessa introdução, o artigo contará, em primeiro momento, uma revisão bibliográfica sobre as abordagens de *stakeholders*, na segunda parte, uma discussão dos processos de inovação; na terceira parte; uma visão de desenvolvimento sustentável; na quarta parte, construção das interligações relacionadas entre *Stakeholders*, processo de inovação e articuladas com o desenvolvimento sustentável, na quinta parte, as análises de duas organizações sobre o processo de inovação e desenvolvimento sustentável, e por último, as considerações finais.

2. Revisão da literatura

2.1. Identificando os *stakeholders*.

A Introdução da Teoria de *Stakeholder* foi desenvolvida, em primeiro momento, por Freeman, em sua obra intitulada *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, em 1984, onde declara que a mesma é oriunda da Teoria das Firms. Ele explicou as relações das firmas com o ambiente externo e o comportamento das mesmas sem contato com o meio ambiente. Delimitou o espaço da responsabilidade social para uma dimensão mais restrita com a seguinte definição de *Stakeholder*. inclui qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado pelos objetivos organizacionais. Assim sendo, abre espaço para qualquer um que possa afetar ou ser afetado pela organização, criando uma possibilidade infinita de atuação de *stakeholder*, pois até mesmo fatores climáticos exercem esse papel (Mitchel, Agle e Wood, 1997; Key, 1999; Freeman, 1984).

Os estudos sobre *stakeholders* foram apresentados a partir de vários enfoques. A diferença básica entre eles é o grau de importância para as organizações. Existem duas linhas de pensamento. Atkinson, Waterhouse e Well (1984), Shankam (1999) e Berman et al. (1999), definem a importância dos *stakeholders* através do grau da sua contribuição para a performance organizacional. Já Freeman (1984), Donaldson e

O PROCESSO DE INOVAÇÃO SOB O ENFOQUE DOS *STAKEHOLDERS*: UMA VISÃO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL PELAS ORGANIZAÇÕES

Preston (1995), Jones (1995), Metcalfe (1998) e Moore (1999) afirmam que o objetivo das empresas é atender aos interesses dos *stakeholders*

Freeman indica, que o termo "*stakeholders*" significa generalizar a noção do acionista como o único grupo a quem a gerência tem necessidade de ser responsivo. Afirma que a organização moderna está afetada por grande numero de forças. Estas forças compreendem os acionistas, parceiros, clientes, empregados, fornecedores, e gerência (FREEMAN, 1984), que são consultados freqüentemente com os *stakeholders*. As características destes grupos são vitais à sobrevivência e ao sucesso da organização. A lista dos *stakeholders* são ampliadas facilmente com outras *stakeholders* (secundárias) possíveis, tais como a comunidade local, os meios, o governo, grupos de interesse especial, o público geral, e sociedade. Quando alguns destes grupos não forem formalmente partes da organização, afetam ou estão afetadas por suas políticas internas e comportamento externo. Desta observação o autor deriva a responsabilidade da gerência em verificar os interesses de diferentes clientes, ou seja, todo o grupo ou indivíduo que são afetados ou afetam a organização em busca de seus objetivos.

O conceito de *stakeholders* abrange o que os administrados conhecem e pensam, e são importantes para a organização no geral. E isto são funções do administrador, já que os *stakeholders* podem ser utilizados para enriquecer a compreensão destas tarefas estratégicas. Os gerentes e os pesquisadores podem utilizar e compreender os *stakeholders* através de perguntas estratégicas em ambientes turbulentos em que muitas multinacionais têm que se operar hoje em dia (FREEMAN, 1984).

Assim, as tentativas de vários pesquisadores em definirem inteiramente requerem cuidados com a teoria de *stakeholders*, pois se trata de uma teoria "misguided" (FREEMAN, 1984, p. 413). Particularmente a versão gerencial da teoria dos *stakeholders* é influenciável. Esta versão afirma que é o papel da gerência é recolher informações a respeito dos interesses de todos os indivíduos e grupos sem cujo interesse a organização cessaria de existir (FREEMAN, 1984).

Em mercados cada vez mais acirrados, o processo de inovação é um instrumento que as organizações e os *stakeholders* estão utilizando para estabelecer vantagens competitivas.

2.2.O processo de inovação.

A perspectiva do processo interativo de inovação tem obtido maior popularidade em anos recentes, visto que investiga a natureza do processo de inovação examinando como as inovações emergem, desenvolvem, crescem e terminam, bem como as relações entre produtores, usuários e instituições. Cada vez mais, a inovação representa o desenvolvimento e a implementação de novas idéias de pessoas e organizações que mantêm transações com diferentes *stakeholders*. Tais interpretações refletem o interesse crescente nos processos por meio dos quais as idéias e as práticas são criadas, desenvolvidas e reinventadas (SLAPPENDEL, 1996). A visão interativa de inovação é a base para muitas elaborações conceituais relacionadas ao processo inovador, que considera o aumento da complexidade, a importância de fontes de conhecimento externa à organização e as relações intra e interinstitucionais para o sucesso da inovação. Alguns modelos são referências nessa área, como os que tratam de sistema nacional de inovação

(LUNDVALL, 1992), sistemas locais de inovação (CASSIOLATO e LASTRES, 1999) e os relativos a cadeias produtivas, *clusters*, redes de empresas (PORTER, 1998).

A inovação é definida como o desenvolvimento e implementação de novas idéias por pessoas comprometidas ao longo do tempo em transações com outras pessoas dentro de uma ordem institucional. Esta definição está focada em quatro fatores básicos, que são: novas idéias, pessoas, transações e contexto institucional. Uma compreensão de como estes fatores são relacionados leva para quatro problemas básicos mais enfrentados pelos administradores: a) um problema humano para administrar a atenção; b) um problema no processo de administrar novas idéias; c) um problema estrutural para administrar inteiramente as relações; d) um problema estratégico de liderança institucional. O artigo discute estes quatro problemas básicos e conclui sugerindo como eles juntos podem formar uma estrutura para guiar estudos longitudinais de administração de inovações (VAN DE VEN, 1986).

A respeito dos estágios de um processo inovativo, o primeiro deles se refere ao reconhecimento de oportunidades. Observada uma oportunidade em potencial, ocorre a formulação de uma idéia. Ao formular-se a idéia, procura-se solucionar um problema colocando-a em prática através do desenvolvimento de um protótipo para então desenvolvê-la comercialmente e difundi-la, colocando essa nova tecnologia criada em uso.

A chave para esse processo é a pesquisa por respostas para diferentes questões gerenciais, confrontadas em cada uma das distintas fases. Por exemplo, na fase inicial, a prática de uma boa gestão envolve um controle solto, para que se possa ter idéias diversas, enquanto que na fase final que envolve a coordenação de inúmeros engenheiros com diferentes *backgrounds*, um controle mais rígido é necessário. Assim, uma gestão de formas opostas é necessária, dependendo da fase do processo (ROBERT, 1988).

Pode-se afirmar ainda, que um inventor não inventa nada, pois ele utiliza-se de seu treinamento, sua cultura, sua intuição, experiência e *background* que o possibilitam reconhecer uma necessidade. Muitas vezes, uma necessidade existe sem ser percebida, e apenas será percebida quando houver um problema. Essa capacidade de criar um problema com a solução apropriada é uma invenção maior do que simplesmente solucionar um problema existente.

Henderson e Clark (1990) apresentam uma estrutura com quatro diferentes tipos de inovação e seus impactos na capacidade competitiva das organizações. Os autores caracterizam os tipos de inovação como: a) Inovação Incremental b) Inovação Radical; c) Inovação Arquitetônica. Os autores apontam que as inovações podem gerar impactos ao longo da cadeia de valor, afetando de forma diferenciada os diferentes *stakeholder*, propondo o Hipercubo da Inovação. O eixo vertical permite classificar as inovações em radical (4), arquitetônica (3), modular (2) e incremental (1), e o eixo horizontal permite identificar os impactos destas inovações nos diferentes agentes da cadeia de valor agregada.

2.3. Desenvolvimento sustentável

Os princípios do desenvolvimento sustentável envolvem o processo de integração dos critérios ambientais na prática econômica, a fim de garantir que os planos estratégicos das organizações satisfaçam a necessidade de crescimento e evolução contínuos e, ao mesmo tempo, conservem o capital da natureza para

O PROCESSO DE INOVAÇÃO SOB O ENFOQUE DOS *STAKEHOLDERS*: UMA VISÃO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL PELAS ORGANIZAÇÕES

o futuro. Não se trata apenas da poluição do ar, depleção da camada de ozônio, conservação da água, uso de matéria-prima e gestão do resíduo; trata-se, também, de um problema realmente internacional que afeta as transações, que atravessam fronteiras, comércio, finanças e agendas políticas.

O conceito de Desenvolvimento Sustentável se desenvolveu a partir do reconhecimento do aumento dos problemas ambientais e de sua relação com as questões sócio-econômicas, a pobreza e a desigualdade, diante da necessidade de garantir um futuro saudável para a humanidade. O marco dessa conscientização é o Relatório Brundtland de 1980, que relatou a necessidade de se desenvolver no presente sem comprometer o recurso disponível para atender as necessidades das gerações futuras (conceito antropocêntrico). Os problemas ecológicos não são locais, mas globais, de forma que as ações e os impactos devem ser considerados internacionalmente. Muitos autores consideram extremamente ambígua a discussão de conservação ambiental e crescimento econômico (OPHWOOD, MELLOR e O'BRIEN, 2005).

As propostas de Brundtland incluem mudanças na qualidade do crescimento, e incorporação da questão ambiental na tomada de decisão. Porém, tal objetivo não tem sido alcançado e tem-se visto que os interesses econômicos sempre vencem quando confrontados com interesses ambientais (BANERJEE, 1999).

Considerando a variedade de definições de desenvolvimentos sustentável, Mebratu (1998) resume as versões em três grupos: institucional, ideológica e acadêmica, procurando responder as seguintes questões: a) O que é identificado como fonte da crise? b) Qual é a abordagem central para a solução? c) Qual é a plataforma de solução proposta? d) Qual é o instrumento chave para a solução? i) Versão institucional – as três instituições estão baseadas na satisfação das necessidades; ii) Versão Ideológica – apresentam-se três ideologias (eco-teologia, eco-feminismo e eco-socialismo); e iii) Versão Acadêmica – as conceitualizações de disciplinas como economia; ecologia e sociologia refletem a resposta da comunidade científica para os desafios das crises ambientais do século XXI.

Em contraste, as organizações, que escolheram como alvo, nichos de segmentos de mercado 'verde', podem ser solicitadas a modificar significativamente suas atividades ambientais através de uma gama de áreas funcionais. Embora muitas organizações vejam os requisitos para 'tornar-se verde' por parte do governo como uma restrição, organizações que pensam mais à frente vêem isto como uma oportunidade para manter uma vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1998; VAN DER LINDE, 1995).

3. Interligações entre *Stakeholders*, Processo de Inovação e Desenvolvimento Sustentável

A inovação é vista como um processo de descobrimento e desenvolvimento que cria novos produtos, processos de produção, organização, tecnologias, sistema institucional e arranjos. A inovação é um processo de invenção e aplicado a novas idéias. O resultado da inovação tem um significado econômico. Van Kleef e Roome (2007) argumentam que a inovação não é necessariamente relatada para resolver problemas, mas é usualmente relatada para melhorar o sucesso econômico e competitivo, e isto é realizado pela tecnologia. O processo de inovação pode, entretanto ser visto como uma sequência de

exploração através de pesquisa. Este mesmo autor, afirma que a teoria da firma é limitada para a Teoria da inovação.

Em casos de problema de orientação, a diversidade dos atores é importante para ajudar a identificar e a especificar os objetivos necessários para serem conduzidos pela inovação. Isto é o propósito do progresso que, através da ação sustentável, envolve problemas coletivos, desenvolvimento de sistemas de visão de futuro e outras inovações necessárias para ganhar estas visões. Estes passos podem ser feitos na abertura de processos de inovação, usando atores como consumidores, fornecedores, ONG's e outros *stakeholders* (ROME, 2001; GARCIA e VREDENBURG, 2003). Redes de atores podem ser criadas através de uma plataforma conjunta para trocar idéias e informações. Estas plataformas podem ser designadas como oportunidades para criar e discutir objetivos sustentáveis (ROOME, 2001). A estratégia que permite a empresa guiar ou participar dessas plataformas e rede são consistentes com a criação de vantagens competitivas, e pode ajudar as empresas adquirirem legitimidade através da transparência e colaboração dos *stakeholders* externos. (HART, 1995)

Através da sustentabilidade poderia ser organizada participação de muitos diferentes *stakeholders*, especialmente pessoas que são envolvidas no local, através inclusive de redes expandidas em níveis organizacionais (SHILLING e OSHA, 2003). Os *stakeholders* estão se movendo atrás dos formatos das reuniões tradicionais com o público por métodos que envolvem relativamente intensivos pequenos grupos e oferecem colaborações baseadas em consenso geral com o grupo. Uma vez que o termo "*stakeholders*" denota uma lacuna, entretanto é muito mais personalizado do que o termo "participação pública". Os *stakeholders* estão ganhando maiores influências em decisões públicas do que seus predecessores. Percebe-se ainda que os *stakeholders* contêm mais evidências e fornecem melhores decisões, contribuindo com novas informações e idéias e utilizando recursos técnicos em seus processos decisórios. Existe uma lógica entre captar as informações dos *stakeholders* e traduzi-la em inovações que possam impulsionar as empresas. Inovações, estas que possam manter as preferências e satisfações dos *stakeholders*.

A tecnologia deve interagir com os interesses das relações de diferentes *stakeholders*. Com as proposições sobre a responsabilidade social a partir dos *stakeholders*, o estudo sobre as relações entre a sociedade e as organizações tomam uma nova dimensão. A Tabela 1 visualiza as conexões entre *Stakeholders*, Processo de Inovação e Desenvolvimento Sustentável de uma maneira que se perceba 4 tipos de fatores comuns: agentes, estratégias, gerenciamento de produtos e processo de mudança.

Fatores	<i>Stakeholders</i>	Processo de Inovação	Desenvolvimento Sustentável
Agentes	- Principais agentes para desenvolver estratégias,	- Influenciam ambientes,	- Adaptam-se as mudanças ambientais através dos agentes.
Estratégias	- Desenvolvimento e Implementação de novas idéias;	Interligações de transações com <i>stakeholders</i> ;	- Processo de busca de aprendizagem;

O PROCESSO DE INOVAÇÃO SOB O ENFOQUE DOS *STAKEHOLDERS*: UMA VISÃO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL PELAS ORGANIZAÇÕES

Gerenciamento dos Produtos	- Principais sinalizadores para novos produtos	- Capacidade de criação	- Gerenciar produção mais responsável com inserção da Responsabilidade ambiental
Processo de Mudança	- Crescimento incorporação da questão ambiental;	- Esverdeamento das organizações.	- Existem diferenças entre sistemas de inovação de Países, Regiões, Organizações no contexto social, político e institucional.
Integrações: <i>Stakeholders</i>, Processo de Inovação e Desenvolvimento Sustentável.			
<i>- Questões ambientais estão integradas no processo de desenvolvimento de produtos gerando vantagens competitivas;</i>			
<i>-As demandas de stakeholders imputam às organizações sanções legais ou formas de manifestação explícitas ou implícitas de não-conformidade com suas expectativas;</i>			
<i>- Aumento de fluxo contínuo de novas informações, conhecimento e percepções de interesse em reações aos problemas ambientais como também opções de soluções;</i>			
<i>-Desenvolvimento sustentável como mudança de princípios estratégicos em organizações;</i>			
<i>-Progresso da ação sustentável envolve problemas coletivos e a identificação de tecnologias e outras inovações necessárias;</i>			
<i>- Organizações que buscam o entendimento com seus stakeholders ou não e incorporadas as questões de desenvolvimento sustentável e do processo de inovação podem ser construídas e implementadas.</i>			

Tabela 1. Interação entre *Stakeholders*, Inovação e Desenvolvimento Sustentável.

Fonte: Elaborado com base na pesquisa.

Existe um link natural entre a concepção de *stakeholders* nas empresas e nas formulações estratégico-cultural. Para interagir a inovação e *stakeholders* é necessário visualizar o ponto de visto pluralista da real organização que é encontrada, a suposição que os *stakeholders* são atraídos para organização para satisfação das aspirações pessoais e com porque diferentes pessoas querem diferentes coisas para as organizações, um vez que conflitos e políticas são aspectos naturais para a vida da organização.

Uma vez que se é entendido o poder dos *stakeholders* percebe-se que o desenvolvimento particular ajuda os líderes a enfatizar os ganhos ou perdas pertinentes. Ajudando a perceber claramente o desenvolvimento sobre a intensidade de como as pessoas aderem as suas posições sobre as mudanças.

Conceitualmente, desenvolver produtos consiste realizar uma gama de atividades por meio da qual se busca a partir das necessidades do mercado, das possibilidades e restrições tecnológicas, considerando as estratégias competitivas e de produto da empresa, obter produtos que a organização tenha condições de fabricá-lo (ROZENFELD et al., 2005). Esse processo se estende até o pós-lançamento do produto, objetivando-se obter informações que melhorem o projeto de um dado produto e o processo produtivo que é comum aos outros desenvolvimentos, o que fomenta a “aprendizagem pós-projeto” (CLARK e WHEELWRIGHT, 1993). Nesse sentido, Mundim et al. (2002) afirma que o desenvolvimento de produto é

um dos processos organizacionais mais complexos, e que se relaciona com praticamente todas as demais funções empresariais.

Autores como Berry e Rondinelli (1998) e Marjolijn et al (2001) evidenciam a importância do desenvolvimento sustentável como mudança de princípios estratégicos em organizações. A sustentabilidade ambiental e a necessidade de proteger o ambiente e conservar recursos naturais são agora um valor abraçado pelas empresas multinacionais mais competitivas e prósperas. Buscando enfrentar a crise ambiental, a sociedade tem que lidar com um fluxo contínuo de novas informações, conhecimento e percepções de interesse em reação aos problemas ambientais como também opções de solução. Então a procura pela sustentabilidade ambiental é uma progressão contínua para metas desejadas, requerendo um processo permanente de mudança. Isto não significa uma simples transição para uma tecnologia ambientalmente correta. São necessárias adaptações fundamentais e mudanças de sistemas tecnológicos. Porém, sistemas tecnológicos tendem a estar inativos e resistem a mudanças.

Apesar do grande potencial que o DPS (Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis) apresenta para as empresas e para a sociedade como um todo, a exploração desse segmento mostra-se restrita (BAUMANN, BOONS e BRAGD, 2002). Em termos práticos, a realidade mostra que o lançamento de novos produtos ambientalmente sustentáveis passou de uma proporção de 1,1% em 1986 para quase 15% no início da década de 1990, patamar que é tido como insuficiente ante os desafios ambientais atuais e vindouros (PUJARI, WRIGHT e PEATTIE, 2003).

Segundo Jones (1998), o conceito de *stakeholders* é central para a criação de uma cultura inovadora. Cultura inovadora que estará em todos os níveis organizacionais comprometendo completamente a inovação, se os funcionários acreditarem que são tanto quanto as organizações são provavelmente para beneficiar no longo termo (KAY, 1993). Ao mesmo tempo, evidencia a importância que todos da organização aceitam a responsabilidade de melhorar os produtos, serviços e processos.

Nas últimas décadas os pesquisadores têm se dedicado a averiguar com as firmas respondem aos desafios das questões ambientais. Algumas firmas buscam um comprometimento com a causa e outras observam somente a legislação. Assim entender os motivos para uma promover a responsabilidade ecológica nas empresas é criticada por dois motivos: primeiro, as teorias organizacionais não prevêem este tipo de comportamento “ecológico”, e segundo, é necessário criar mecanismos que meçam a eficácia de comando e controle, medidas de mercado e medidas voluntárias que a sustentabilidade ecológica pode promover para as organizações. Vários estudos têm verificado que o “esverdear” de certas empresas é motivado por pressão dos *stakeholders*, aparentes vantagens competitivas, tendências administrativas como ética e críticas (BANSAL e ROTH, 2000).

4. METODOLOGIA

O artigo visa analisar até que ponto a pressão dos *stakeholders* gera inovações, bem como investigar como se dá poder de influencia dos *stakeholders* no processo de gestão da inovação. Para atender aos

O PROCESSO DE INOVAÇÃO SOB O ENFOQUE DOS *STAKEHOLDERS*: UMA VISÃO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL PELAS ORGANIZAÇÕES

objetivos traçados neste artigo foram realizadas duas entrevistas, uma com o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável – CEBDS no dia 17 de agosto de 2012, outra via e-mail com o Diretoria de Cooperação para o Desenvolvimento – INPI no dia 18 de agosto do ano de 2012 através de formulário de entrevista. O roteiro e o formulário da entrevista destinado para as organizações contaram com 10 perguntas referentes a visualizar as conexões entre *Stakeholders*, Processo de Inovação e Desenvolvimento. Cumpre evidenciar a importância do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável – CEBDS, que é justificada por ser uma associação civil, sem fins lucrativos, fundada em 1997 para promover o desenvolvimento sustentável entre as empresas que atuam no Brasil. O CEBDS é o [representante](#) no Brasil da rede do *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, que conta com quase 60 conselhos nacionais e regionais em mais de 30 países para disseminar uma nova maneira de fazer negócios ao redor do mundo. E possui como fundamentos o conceito do *Tripple Botton Line*, que norteia a atuação das empresas a partir de três pilares: o econômico, o social e o ambiental. (WWW.CEBDS.ORG.BR, 2012).

DE outra forma, encontra-se o INPI - Criado em 1970, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) Vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), esta autarquia [federal](#) é responsável pelo aperfeiçoamento, disseminação e gestão do sistema brasileiro de concessão e garantia de direitos de propriedade intelectual para a indústria. Entre os serviços do INPI, estão os registros de marcas, desenhos industriais, indicações geográficas, programas de computador e topografias de circuitos, as concessões de patentes e as averbações de contratos de franquia e das distintas modalidades de transferência de tecnologia. Na economia do conhecimento, estes direitos se transformam em diferenciais competitivos, estimulando o surgimento constante de novas identidades e soluções técnicas (WWW.INPI.GOV.BR).

O CEBDS e o INPI estão direcionando ações e estudos PARA desenvolvimento sustentável.

ANALISES e Resultados

1 Discussões do INPI

Segundo a entrevistada as questões ambientais que estão integradas no processo de desenvolvimento de produtos gerando vantagens competitivas são a imagem, tratamento, minimização e/ou eliminação de resíduos e utilização de matérias primas renováveis na geração de produtos conhecidos como petroquímicos.

Em relação as demandas os *stakeholders* que imputam às organizações em formas de manifestações explícitas ou implícitas de não conformidade com as suas expectativas, e como eles imputam em relação a sanções legais. A entrevistada relatou que a indústria química recentemente para exportar para a Europa tem que submeter os produtos ao REACH (REACH is the European Community Regulation on chemicals and their safe use. Também é importante verificar a rotulagem GHS assim como a atuação responsável e a norma ISO 14000.

A fim de entender os tipos de novas informações que são gerados em relação aos problemas ambientais, existem os “protocolos internacionais como o de Kyoto, a Rio +20, que buscam soluções para evitar aumento da temperatura que causam impactos dos gases efeito estufa. A percepção é cada vez maior pela sociedade de uma maneira geral, porém tem que ser esclarecido, pois a mídia não contribui para explicar o custo benefício como, por exemplo, no uso de defensivos agrícolas para produção de alimentos, biocombustíveis, matéria prima de produtos renováveis essenciais a toda população, não só no que diz respeito à alimentação, transporte e saúde”. Vale dizer que o desenvolvimento sustentável gera estratégia nas organizações.

É importante destacar que cultura da organização, cultura do país e a identificação pode ser feita usando ferramentas da inteligência competitiva e da prospecção tecnológica são alguns exemplos de problemas coletivos que estão envolvidos no progresso da sustentabilidade e na identificação de tecnologias e outras inovações necessárias a implementação de programas sustentáveis. Palestras, treinamento, assistência a congressos, visita a feiras são ações que as organizações podem construir e implementar com seus *stakeholders* no posicionamento em relação às questões de desenvolvimento sustentável.

Através de exigências das legislações, normas técnicas, especificações dos fornecedores e clientes, e do marketing da própria empresa as organizações podem buscar o entendimento com seus *stakeholders*, relacionado ao processo de inovação podem ser construídas e implementadas.

2 – Discussões do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável – CEBDS

Ao buscar indagar as questões ambientais que estão integradas no processo de desenvolvimento de produtos gerando vantagens competitivas, a entrevistada forneceu um material que estão norteando o conselho, que é um documento elaborado chamado Visão Brasil 2050, onde foram identificados nove temas de referência, que consolidam os conceitos de desenvolvimento sustentável no país: Valores das Pessoas; Desenvolvimento Humano; Economia; Biodiversidade e Florestas; Agricultura e Pecuária; Energia e Eletricidade; Edificações e Ambiente Construído; Mobilidade; e Materiais e Resíduos.

Esses, porém, não excluem outras questões fundamentais que, por serem transversais, estão implícitas ou são subjacentes aos temas definidos como caminhos para o Visão Brasil 2050. Desses questionamentos surgem novos modelos de negócio impulsionados pela corrida contra o relógio para cumprir as metas da Política Nacional sobre Mudança do Clima, da Política Nacional de Resíduos Sólidos, do Plano de Produção e Consumo Sustentáveis, entre outros. O mercado de tecnologias mais limpas se fortalece e se consolida, principalmente os setores de novas fontes de energia renovável, de eficiência energética e de tecnologias para eficiência na produção do setor agrícola, em resposta ao controle do uso de terras. (CEBDS, 2012, pg.29, 30 E 31)

Em relação ao tipo de demandas os *stakeholders*, que imputam às organizações em formas de manifestações explícitas ou implícitas de não conformidade com as suas expectativas, a entrevistada relatou que existem ações de apoio concreto, mas de resultados pequenos pela particularização das intenções, com por exemplo propostas individualizadas, não em grupo. Ao ser indagada em relação ao perfil de atuação como *stakeholders*, houve mais alguns exemplos que retratam melhor a sua atividade como busca de dados sobre o clima, levantamento das emissões das empresas, os impactos positivos ou

O PROCESSO DE INOVAÇÃO SOB O ENFOQUE DOS *STAKEHOLDERS*: UMA VISÃO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL PELAS ORGANIZAÇÕES

negativos da valorização dos bens ecossistêmicos, e a diminuição dos impactos negativos ambientais na Biodiversidade.

Foram questionados em relação ao tipo de novas informações que são gerados em relação aos problemas ambientais como também opções de soluções, e verificou-se que estão havendo uma maior nível de consciência ao mesmo tempo uma percepção de oportunidade que estão gerando uma nova economia, ou seja, mudança de posição passiva para ativa como por exemplo a indústria do plástico – plástico verde (forma de sobrevivência).

Os novos conhecimentos são gerados em relação aos problemas ambientais, pois os valores mudaram, pois todos os produtos de hoje são reciclados e certificados, pois as empresas estão se adequando a esta nova realidade obtidas das novas percepções dos stakeholders em relação aos problemas ambientais.

As organizações podem construir e implementar entendimento com seus *stakeholders* no posicionamento em relação às questões de desenvolvimento sustentável através de programas como o Plano ABC implementado pela MAPA – Programa de Agricultura de Baixo Carbono, que possui a missão de aumentar a produção de alimentos de forma sustentável. Empresas como Positivo e a 3M Scotchgard estão redirecionando seus negócios e estão relançando ao mercado, e a Souza Cruz, que possui vários programas de Agricultura Familiar.

A Avaliação Empresarial dos Serviços dos Ecossistemas (Corporate Ecosystem Services Review-ESR) é uma metodologia que ajuda a identificar riscos e oportunidades decorrentes da interação entre empresas e meio ambiente. Foi criada pelo World Resources Institute (WRI) com apoio do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). E será aplicada pela primeira vez no Brasil no âmbito da Parceria Empresarial sobre os Serviços Ecossistêmicos (Pese), integrada pelo CEBDS, o WRI e o Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVces). Seu lançamento ocorreu em maio, no Rio de Janeiro, com o apoio da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID). Algumas empresas utilizam a ESR para criar produtos adaptados a características específicas do ambiente no qual estão inseridas. É o caso, por exemplo, da Syngenta, uma das líderes mundiais do agronegócio. Na Índia, onde a pressão sobre os recursos hídricos é cada vez maior, ela está desenvolvendo um tipo de semente que precisa de água em menor quantidade para germinar (SZKLARZ, eduardo 2012).BRASIL SUSTENTÁVEL, PAGINA 16 E 17.

As organizações podem buscar o entendimento com seus *stakeholders*, buscar sanções legais ou formas de manifestação de não conformidade relacionado ao processo de inovação podem ser construídas e implementadas através de conselhos e eventos como o CEBDS e a Rio +20 juntamente com o CNI, MEB, buscando integrar mercado, empresas e a garantia da biodiversidade, através por exemplo de pautas como Convenção de Biodiversidade da ONU, pois a inovação é chave para o desenvolvimento sustentável. E “tudo que é voluntário é melhor”. É necessário uma pressão de cobrança, endereçamento de responsabilidade aos participantes do processo organizacional.

5. Considerações Finais

O desenvolvimento de novos produtos oriundos da capacidade de inovar dos *stakeholders* a partir de elementos sustentáveis abre uma lacuna para as organizações em buscar vantagens competitivas. O ensaio buscou responder se as pressões dos *stakeholders* geram inovações e qual o poder de influencia dos *stakeholders* no ato de inovar.

Percebeu-se que as pressões dos *stakeholders* criam condições de inovações, pois estas derivam de um ambiente onde as organizações buscam a competitividade em torno de soluções para se manter no mercado. Entretanto, a partir do momento que as organizações buscam o entendimento com seus *stakeholders* relevantes ou não, encontram soluções que trabalhadas dentro dos princípios de desenvolvimento sustentável e do processo de inovação podem ser construídas e implementadas.

Ao buscar inovações as organizações depararam-se com o desenvolvimento sustentável como forma de interagir com pressões de *stakeholders* preocupados com o meio ambiente. E a inovação será aceita no momento em que os interesses dos *stakeholders* forem concretizados.

Para se inovar, as organizações devem se revestir e investir em seus *stakeholders* relevantes, pois o ato de inovar e ser competitivo aliado aos princípios de desenvolvimento sustentável esta alterando conforme as mudanças mundiais. Mudanças que novos produtos já estão defasados antes mesmo de chegarem às prateleiras. O novo perfil do administrador do futuro deve desenvolver ferramentas para estar sempre atento, preocupado e incentivando seus *stakeholders* a buscarem e emitirem sinais de necessidades que serão catalisadas por inovadores.

O trabalho permitiu rever todos os conceito de desenvolvimento sustentável em busca de produtos sustentáveis e mostrar que estes produtos já são realidades para o INPI e o CEBDS. E finalizando, percebe-se que ao integrar desenvolvimento sustentável e inovação criam-se valores para inserir a lógica do pensamento ambiental para sustentar os resultados no curto, médio e longo prazo para diferentes *stakeholders*. E diante desta conclusão, os valores agregados em inovação e desenvolvimento sustentável sustentam as organizações em diferentes cenários. Salientando o que Willians (1992) afirma, que a inovação pode dar competitividade e lucros, mas não é para sempre.

REFERÊNCIAS.

ALTKINSON, A. A.; WATERHOUSE, J.; WELLS, R.. A *stakeholders* approach to strategic performance measurement. ***Sloan Management Review***,38(3):25-36. 1997

BANERJEE, Subhabrata Bobby. Sustainable Development and the Reinvention of Nature. ***Proceedings of Critical Management Studies Conference*** (Environment Stream). Manchester, UK, july, 1999..

BAUMANN, H.; BOONS, F.; BRAGD, A. Mapping the green product development field:

engineering, policy and business perspectives. ***Journal of Cleaner Production***, v.10, p.409-425.2002.

O PROCESSO DE INOVAÇÃO SOB O ENFOQUE DOS *STAKEHOLDERS*: UMA VISÃO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL PELAS ORGANIZAÇÕES

BANSAL, P; ROTH, Kendall. Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. **The Academy of Management Journal**, vol.43,n.4,p.717-736.2000.

BERRY, M; RONDINELLI, Dennis A. Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution. **Academy of Management Executive**, vol. 12, n.2, 38-50, 1998.

BERMAN, S.L.,WICKS, A.C.,KOTHA, S.; JONES, T.M. Does *stakeholders* orientation matter? The relationship between stakeholder management models and a firm's financial performance. **Academy of Management Journal**, 42(5):488-506.1999

BIRCHALL, D; TOVSTIGA, George. **Capabilities for strategic advantage:Leading through Technological Innovation**. Cap.1, Capabilities and Competitive advantage in continually changing contexts: 2002.

CARROL, A.B. **Business and society:ethics and *stakeholders* management**, South-Western Publishing, Cincinnati,OH. 1989.

CASSIOLATO, J. E; LASTRES, H. M. M. **Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul**, Brasília: IBICT.1999.

CLARKSON, M.B.E. **The Toronto Conference: reflections on *stakeholders* theory**. Business and Society. 1994.

CLARKSON, M.B.E. A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, Mississippi State, 20 (1):92-117. 1995.

CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. Visão Brasil 2050: A nova agenda para as empresas. 2012 86p.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman Publishing, 1984.

GARCIA P.;VREDENBURG H. Management-collaboration between corporations, nongovernmental organizations, and indigenous communities in Latin America. **Journal of Petroleum Technology** 2003;55(6):36e41.

HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. Global sustainability and the creative destruction of industries. **Sloan Management Review**, 41, 1, 23-33, 1999.

HORWITCH, M.; ARMACOST, R. Helping knowledge management be all it can be. **The Journal of Business Strategy**, v. 23, n. 3, p. 26-31, May/Jun 2002.

HENDERSON, R; CLARK. Architectural Innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**. v.35. p.9-30, 1990.

IBIE - INSTITUTO BRASILEIRO DE INTRA-EMPREENDEDORISMO. Disponível em www.ibie.com.br.> Acesso em 13 fev.2007.

JONES, T. M. Instrumental Stakeholder Theory: a synthesis of ethics and economics. **Academy of Management Review**, vol.20, n.2, p. 404-438. 1995.

JONES, T.M.E.; WICKS, A.C. **Academy of Management Review**, vol.24, n2, p.206-221.1999.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Indicadores Ethos de responsabilidade social**, p.24. Jun. 2000. Disponível: em < <http://www.ethos.org.br.htm> > Acesso em: 27 jul. 2003.

KEY, S. Toward a new theory of the firm: a critique of *stakeholders* theory. **Management Decision**, vol 37, n.4, p317-328. 1999.

KORHONEN, J. Industrial ecology in the strategic sustainable development model: strategic applications of industrial ecology. **Journal of Cleaner Production**, vol.12, 809-823, 2004.

LANDBERG, S. and SIMEONE, C. Balancing innovation and initiative management to deliver results. **LIMRA's MarketFacts Quarterly**, v. 21, n. 4, p. 8-11, Fall 2002.

LAURSEN, K; MAHNKE, V. Knowledge strategies, firms types and complementarity in human-resource practices. **Journal of Management and Governance**, n. 5, p. 1-27, 2001.

LEMON, M.; SAHORTA, P. S. Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. In European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, 3, 2002. **Annals....**, Athens, Greece, 5-6 April, 2002. Disponível em: <<http://www.alba.edu.gr/OKLC2002/proceedings/track1.html>>. . Acesso em 09 sept. 2003.

LUNDVALL, B. **National Systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning**. London: Pinter, p.1-19, 1992.

METCALFE, C.E. The stakeholder corporation. **Business Ethics: A European Review**, vol. 7, n.1, p.30-36. 1998.

MITCHELL, R. K., AGLE, B.R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, vol.22, p.853-886. 1997.

MOORE, G. Inged shareholder theory :or what's so special about *stakeholders*? **Business Ethics: A European Review**, vol.8, n. 2, April, p.117-127.1999.

MEBRATU, Desta. Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. **Environment Impact Assesment Review**, vol.18, p. 493-520, 1998.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony, In: POWELL W.; DIMAGGIO P. (Eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, p. 41-62.1991.

OPWOOD, Bill; MELLOR, Mary & O' BRIEN, Geoff. **Sustainable Development: Mapping Different Approaches**. Sustainable Development, vol 13, p. 35-52, 2005.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento**. Os elementos constitutivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

O PROCESSO DE INOVAÇÃO SOB O ENFOQUE DOS *STAKEHOLDERS*: UMA VISÃO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL PELAS ORGANIZAÇÕES

PORTER, M. **On competition**. Boston: Harvard Business Review Book, 1998

PUJARI, D.; WRIGHT, G.; PEATTIE, K. Green and competitive: influences on environmental new product development performance. **Journal of Business Research**, v.56,

p.657-671. 2003.

ROBERTS, Edwards B. What we've learned managing invention and innovation. **Research Technology Management**, vol 31, n. 1, p.11-29, January-february 1988.

ROOME, N.J.. Organizations e innovation and adaptation for global change (inaugural lecture), Centre for Sustainable Development and Management, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands; 2001.

ROZENFELD, H. et al. **Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo: Saraiva.2005

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1989.

SWAN, J.; SCARBROUGH, H. Editorial. Knowledge management: Concepts and controversies. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 7, p. 913-921, Nov. 2001.

SLAPPENDEL, C. Perspectives on Innovation in Organizations. **Organization Studies**, v,17, nº1,1996, p.108.

SHILLING JD, OSHA J. Paying for environmental stewardship. Using markets and common pool property to reduce rural poverty while enhancing conservation. WWF Macroeconomics Program Office; January 2003.

SHANKMAN, N.A.Reframing the debate between agency and *stakeholders* theories of the firm.**Journal of Business Ethics**, vol. 19, n.4, p. 319-334.1999.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. Vol. 1.

TURVANI, M. Microfoundations of knowledge dynamics within the firm. **Industry and**

Innovation, v. 8, n. 3, p. 309-323, december 2001.

Tushman,M & Nadler, D. **Organizing for innovation**. In: Starkey K, editor. How organizations learn. London: International Thomson Business Press; p. 135 - 55.1996.

VAN DE VEN, Andrew H. Central problems in the management of innovation. **Management Science**, vol.32, n.5, 590-607, may 1986.

VAN KLEEF, J.A.G; ROME,N.J Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, vol 15,n.1,p.38-51, 2007.

WILLIAMS, Jeffrey. How Sustainable is your competitive advantage? **California Management Review**, vol.34, n.3, p.29-51, Spring,1992.

(a) Winter M; Steger U. Managing outside pressure. Strategies for preventing corporate disasters. West Sussex, England: John Wiley e Sons; 1998.

(b) Hart SL. A natural resource based view of the firm. *Academy of Management Review* ,vol 20 n.4, p. 986 - 1014.1995.