



Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

ECO-INOVAÇÃO E ECODESENVOLVIMENTO:

***Como as inovações sustentáveis podem conferir
vantagem competitiva às organizações - Um estudo de
caso da Dell Inc.***

João Paulo Nascimento da Silva

Leiria, dezembro de 2015



Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

***ECO-INOVAÇÃO E ECODESENVOLVIMENTO:
Como as inovações sustentáveis podem conferir
vantagem competitiva às organizações - Um estudo de
caso da Dell Inc.***

João Paulo Nascimento da Silva

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Doutor Vítor Hugo Santos Ferreira,
Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, dezembro de 2015



*Dize ao Senhor: "Sois meu refúgio e minha cidadela,
meu Deus, em que eu confio."*

(Salmo 90:2)

*Só aqueles que desistiram de viver acham que os sonhos são
impossíveis.*

(Masami Kurumada - Hyoga)

Si vis pacem, para bellum.

(Publius Flavius Vegetius Renatus)

Ao infinito... E além!

(Buzz Lightyear)



Edited with the trial version of
Foxit Advanced PDF Editor
To remove this notice, visit:
www.foxitsoftware.com/shopping



Agradecimentos

Agradeço imensamente a Deus pela oportunidade de poder conquistar novos sonhos e horizontes, me mostrando que não existe o impossível.

À minha namorada por participar dessa jornada inesperada.

À minha mãe por confiar que eu podia sempre mais.

Ao meu orientador por, mesmo a distância, aceitar um desafio de me ajudar a inovar nas pesquisas e palavras, contribuindo com meu crescimento.

Aos amigos, do Brasil e de Portugal, que fizeram parte desta conquista, vocês fazem parte do mundo que criamos.

Ao Diretor da Dell Inc., João Bortone, por contribuir com este projeto para maior conhecimento do mercado e enriquecimento da área acadêmica.



Edited with the trial version of
Foxit Advanced PDF Editor
To remove this notice, visit:
www.foxitsoftware.com/shopping



Resumo

O aumento das preocupações do mercado para com as atividades sustentáveis geram oportunidades para o posicionamento das organizações frente a esta nova ordem, a fim de se manterem competitivas e gerarem vantagens para com os concorrentes, faz-se necessário aprofundar neste fenômeno de mercado.

Em virtude desta abertura frente ao mercado, os estudos quanto as inovações sustentáveis ou, simplesmente, eco-inovações, como fontes de vantagem competitivas para os mercados futuros, são um diferencial apontado por vários autores da literatura de negócios, sendo considerado o fenômeno que vai determinar as bases da nova economia.

Com o intuito de aprofundar o tema e enriquecer o conteúdo acadêmico, este projeto apresenta um Estudo de Caso qualitativo em profundidade, sobre as bases de inovação, eco-inovação e vantagens competitivas futuras da Dell Inc., com um questionário aberto aplicado a um dos gestores de topo da empresa na América Latina, é possível aprofundar nas práticas decorridas pela empresa e do mercado como um todo, na corrida organizacional por seu posicionamento futuro.

Em construção da nova base econômica sustentável, é uma forte oportunidade para empresas que adentrarem fielmente ao ideal sustentável, com bases econômicas mais sólidas e moldes mais flexíveis para sustentar as alterações do mercado, se posicionando a priori as exigências do mercado. O presente trabalho apresenta as práticas de uma empresa que busca se transformar e transformar o ambiente a que está inserida em busca de uma posição mais sustentável.

Palavras-Chave: Inovação, Eco-inovação, Marketing 3.0, Mercado, Dell, Vantagem Competitiva, Sustentabilidade.



Edited with the trial version of
Foxit Advanced PDF Editor
To remove this notice, visit:
www.foxitsoftware.com/shopping

Abstract

The increasing concerns of market about sustainable activity issues gives organizations opportunities to position themselves with this new setting, in order to build competitiveness in the market and gain advantage against competitors, so it's necessary to study this market phenomenon in depth.

In these terms, the studies regarding the advantage of sustainable innovations or, in other words, eco-innovations, as competitive advantages in the future markets are a hot topic indicated by many authors in the business literature, being considered a determinant in the bases of the new economy.

With the interest to deeply research this topic and enrich the academic context, this project presents a Qualitative Case Study in detail about the base of innovation, eco-innovation and the future competitive advantage of Dell Inc., with an open questionnaire answered by one of the senior managers in Latin American. In this case, it is possible to have an idea of the measures adopted by the company in order to find their position in the future.

In the building of a new sustainable economic base, it is an important opportunity for enterprises to join a sustainable reality, with stronger economic bases and more flexible molds in order to adapt to market requirements. This thesis presents in detail the practices of one company, which is seeking to transform itself and its environment in search of a more sustainable position.

Keywords: Innovation, Eco-innovation, Marketing 3.0, Market, Dell, Competitive Advantage, Sustainability.



Edited with the trial version of
Foxit Advanced PDF Editor
To remove this notice, visit:
www.foxitsoftware.com/shopping

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de Convergências entre interesses dos stakeholders	26
--	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Base Teórica vs Entrevista	49
Tabela 2 – Oportunidades e benefícios para investimentos em inovações sustentáveis	65



Edited with the trial version of
Foxit Advanced PDF Editor
To remove this notice, visit:
www.foxitsoftware.com/shopping



Lista de Siglas

CEO - *Chief Executive Officer*

CMO - *Chief Marketing Officer*

CONFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

DNA - *Deoxyribonucleic Acid*

EMR - *Electronic Medical Record*

EUA – Estados Unidos da América

GRI – Global Reporting Initiative

IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ONU – Organização das Nações Unidas

PC – *Personal Computer*

PIS - Programas de Integração Social

PUC – Pontifícia Universidade Católica

SP – São Paulo

UN Global Compact – United Nations Global Compact



Edited with the trial version of
Foxit Advanced PDF Editor
To remove this notice, visit:
www.foxitsoftware.com/shopping



Índice

Agradecimentos	III
Resumo	V
Abstract	VII
Índice de Figuras	IX
Índice de Tabelas	IX
Lista de Siglas	XI
Índice	XIII
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento e relevância da temática	2
1.2. Objetivos	2
1.2.1. Objetivo Geral	2
1.2.2. Questão-problema	2
1.2.3. Objetivos Específicos	3
1.2.4. Hipóteses	3
1.3. Estrutura da dissertação	4
2. REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1. Inovação	5
2.1.1. Conceitos de Inovação	7
2.1.2. Conceito de eco-inovação	9
2.1.3. Modelos e Classificações de inovação e eco-inovação	10
2.1.4. Eco-inovação e Ecodesenvolvimento	13
2.1.5. Organizações Inovadoras e Sustentáveis	14
2.1.6. Fontes de inovação e eco-inovação	15
2.1.7. Barreiras à inovação	18



2.2.	Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade	19
2.2.1.	Evolução das atitudes face à sustentabilidade e Fatores Indutores de Mudança	21
2.2.2.	Motivações para a adopção da uma estratégia de sustentabilidade	22
2.2.2.1.	Importância dos stakeholders no desenvolvimento sustentável	25
2.3.	Estratégia e Vantagem Competitiva	27
2.3.1.	Interação e interdependência de inovação e estratégia	28
2.3.2.	Marketing 3.0 e criação de valor	30
2.3.3.	Vantagem competitiva com mercados sustentáveis	33
2.3.4.	Investigação na relação entre eco-inovações e vantagens competitivas	35
3.	QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA	37
3.1.	Metodologia	37
3.2.	Tipo de pesquisa	37
3.3.	Meios da pesquisa	40
3.4.	Tipo de entrevista	40
3.5.	Roteiro elaborado para o estudo de caso	42
3.6.	Contexto de Investigação	43
3.6.1.	Apresentação Empresa Estudada: Dell Inc. (Brasil)	44
3.6.2.	Apresentação e Contextualização do Entrevistado	47
3.7.	Limitações da Pesquisa	47
4.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	49
4.1.	Discussão às Questões de Investigação	63
5.	CONCLUSÃO	71
5.1.	Sugestões de Pesquisas Futuras	74
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
	ANEXOS	87

1. INTRODUÇÃO

Desde a década de 90, o tema do desenvolvimento sustentável revela uma corrente crescente para de conscientização acerca do meio ambiente, restrição de consumíveis e energias renováveis, com foco nas futuras privações que o mercado pode sofrer. Nessa visão, há uma forte tendência cultural das empresas se posicionarem junto às necessidades do mercado para garantir uma vantagem nos mercados presentes e futuros, seja por conscientização das forças que uma organização exerce no ambiente ou vislumbre das potenciais restrições que os mercados futuros podem gerar.

Para Kotler (2010), a visão dos inovadores, o facto de inovar para gerar produtos sustentáveis, que sejam capazes de salvar o meio ambiente, consiste na sua maior razão de ser. Neste pensamento, muitos mercados e empresas buscam nas eco-inovações o posicionamento para mercados futuros da empresa, onde adquirem, através dos novos mercados sustentáveis, uma maior relação com o ambiente e assimilando as restrições ou imposições esperadas dos mercados futuros como oportunidades para se tornarem empresas inovadoras, reinventando produtos e mercados.

Devido as fortes tendências de desenvolvimento de mercados mais sustentáveis, ao clarear da visão de Schumpeter (1939), em que o conceito de destruição criativa pode ser aplicado as tendências que regem os mercados futuros com recursos limitados, tendo a necessidade de se reinventar para progredir as novas necessidades. Neste princípio, a reinvenção de um mercado mais sustentável tráz oportunidades para as organizações se manterem competitivas no longo prazo, em consonância com o ambiente em que estão inseridas.

Neste estudo, apresenta-se o conceito da Dell Inc., uma das maiores empresas do mundo, fabricante de soluções informáticas com um programa de transformação potencial para as próprias atividades e para todo o mercado, mais do que inovar no produto, com foco em inovar o mercado de forma mais sustentável. O presente trabalho apresenta a visão da empresa, contida em documentos oficiais fornecidos pela própria empresa para seu planejamento futuro e de um alto gestor que partilha das visões de mercado da organização.

1.1. Enquadramento e relevância da temática

O presente trabalho visa apresentar a nova corrente na procura de mercados mais sustentáveis, através de uma tendência por eco-inovações, para um posicionamento mais competitivo em mercados futuros.

A temática em estudo torna-se relevante devido as restrições esperadas para o mercado e as fortes pressões públicas para a adaptação das organizações a utilização dos recursos. Essa tendência traz oportunidades aos mercados e, empresas como a Dell Inc. que faz parte deste estudo, estão em uma corrida por um posicionamento diferenciado a fim de atender as necessidades futuras.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar, na visão de uma das maiores empresas dos setor de tecnologias, a relação entre as práticas de eco-inovação e ecodesenvolvimento e as fontes de vantagem competitiva.

1.2.2. Questão-problema

Como as práticas de eco-inovação podem conferir vantagem competitiva às organizações em relação a mercados futuros?

1.2.3. Objetivos Específicos

- Identificar práticas estratégicas sustentáveis para inovação utilizadas pela empresa conforme apresentadas em pressupostos teórico-conceituais;
- Relacionar as implicações económicas e de geração de valor das práticas e estratégias de eco-inovação no mercado;
- Identificar fontes de Vantagem Competitiva proporcionadas pelas organizações em Ecodesenvolvimento;
- Delimitar os impactos futuros das práticas de eco-inovação e no contexto pesquisado.

1.2.4. Hipóteses

Tendo em conta as novas tendências do mercado, as organizações precisam se adaptar de forma a se manterem competitivas. É através desta constante de inovações disruptivas e incrementais que o crescimento no mercado é ocasionado, de forma a criar vantagens competitivas sustentáveis.

Estima-se que as organizações tenham que se adaptar ao novo mercado sustentável, onde tais práticas podem determinar a liderança do mercado e até mesmo a sobrevivência do negócio.

Com isso, o presente estudo visa corroborar o pensamento das eco-inovações como sendo fonte de vantagens competitivas e estratégicas para mercados futuros. Neste sentido, o presente trabalho de pesquisa se concentra em conferir a aplicabilidade das eco-inovações sob o ponto de vista da imersão no ambiente pesquisa, através das experiências e perspectivas do entrevistado e dos conceitos posicionados da companhia em questão e seu mercado.

1.3. Estrutura da dissertação

Este trabalho foi constituído em oito capítulos, sendo que no primeiro foi determinado a questão do problema e uma pequena introdução sobre o tema a ser estudado.

O segundo capítulo apresenta as referências teóricas as quais o trabalho foi estruturado. É constituído por informações extraídas de diversas bibliografias contendo basicamente estudos sobre os contextos de inovação, desenvolvimento sustentável, posições e vantagens sobre este mercado, a fim de fornecer o conhecimento adequado para a integração às pesquisas apresentadas.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia de pesquisa utilizada, a seleção de casos, as limitações do método, a forma de recolha e tratamento dos dados entre as organizações e mercados estudados. Em continuação nesta linha, o capítulo visa ainda apresentar a empresa, sua estrutura, atitudes e preocupações no contexto estudado.

Com a finalidade de apresentar os dados da pesquisa, o quarto capítulo contempla e as percepções das organizações sobre as práticas de Eco-inovação e Ecodesenvolvimento nos mercados, complementada pela análise de conteúdo das informações obtidas nas entrevistas realizadas, sendo possível a utilização de ferramentas de análise no quinto capítulo para comparar as evidências empíricas com pressupostos teórico-conceituais apresentadas no referencial teórico.

No capítulo cinco são apresentadas as contribuições, limitações e, conseqüentemente, as sugestões para pesquisas e aprofundamentos futuros com base no trabalho apresentado.

Por fim, é apresentada no capítulo seis a conclusão do trabalho com a avaliação das informações e conhecimentos adquiridos no capítulo seis, constituindo as relações e contribuições dos dados apresentados nos levantamentos bibliográficos e na exploração desta pesquisa. Os seguintes capítulos, sete e oito, contemplam a bibliografia utilizada e os anexos referentes a esta pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Centrado nos conceitos de Eco-inovação e Ecodesenvolvimento, o referencial procura apresentar estes conceitos como fundamentais para uma nova estrutura de mercado e consumo. O conteúdo desta revisão de literatura visa apresentar e estruturar a base conceptual para o processo de busca de inovações ecológicas e/ou sustentáveis como ferramenta para uma nova forma de progresso e desenvolvimento.

Com este intuito, o presente trabalho aborda os princípios do desenvolvimento sustentável e inovação como premissas para o desenvolvimento e consolidação sustentável de empresas em mercados futuros.

2.1. Inovação

O tema inovação é uma constante em conceitos e discussões desde seus primórdios. Muitos autores definem o tema de acordo com a necessidade de enquadramento ao momento económico em que se encontra o que, apesar de uma base conceitual, o torna um conceito mutável e evolutivo.

A maior parte das criações da inteligência ou da fantasia desaparece para sempre, em espaço de tempo que pode variar de uma hora a uma geração. Com outras, porém, tal não acontece. Sofrem eclipses, é certo. Mas ressurgem. E ressurgem, não como elementos irreconhecíveis da herança cultural, mas com roupagens e cicatrizes próprias, que podem ser vistas e tocadas. (Schumpeter, 1961, p. 22)

Schumpeter (1950), considerado por muitos autores como o “pai” dos estudos em inovação (Tidd, Bessant & Pavitt, 2005), desenvolveu o termo “destruição criativa” e sua aplicação no campo da inovação económica. Segundo o autor, o fenómeno de destruição criativa, citado em seu livro “Capitalismo, Socialismo e Democracia” (1942), caracteriza-se, assim como o capitalismo, uma forma ou método de transformação económica, uma

constante procura pela criação de algo novo que, simultaneamente, destruirá as bases então vigentes, estabelecendo novas regras ao modelo. Ainda para o autor, o impulso fundamental que mantém em funcionamento a máquina capitalista e do processo de inovação, procede dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, da criação de novos mercados e das novas formas de organização industrial (1961).

Para Porter (1995, p. 19-20), a inovação é a única forma de promover e sustentar uma vantagem sobre a concorrência. Contudo, ainda segundo o autor, esta inovação tem de englobar e estar inserida numa direção estratégica consistente para o desenvolvimento da organização, uma posição sustentável para enfrentar as forças da concorrência, de forma a superar seus rivais em termos de rentabilidade a longo prazo (1989). De acordo com Cordeiro (2011), deter a inovação como competência organizacional é determinante para a competitividade das empresas e deve ser estratégico para as que procuram construir uma vantagem sustentável e de longo prazo.

Em confirmação com os pressupostos de Porter, Vitorino (2014) apresenta a inovação como um “mecanismo de isolamento” que protege as margens de lucro e permite às empresas obter benefícios, vista como uma das principais fontes de vantagem competitiva na nova economia do conhecimento (Daghfous, 2004, Prajogo e Ahmed, 2006). Ainda como ideia defendida pelo autor, a inovação permite às empresas criar e implementar competências que suportam o desempenho dos negócios no mercado a longo prazo (Teece 2007).

Fonseca (2012) apresenta o conceito de que a sobrevivência em ambientes dinâmicos como dos atuais mercados, depende da capacidade da organização para lidar com a complexidade crescente rápida mudança (Brown & Eisenhard, 1995). Em concordância, empresas com capacidade de inovar poderão responder mais rapidamente aos desafios e oportunidades do mercado (Brown & Eisenhard, 1995; Miles & Snow, 1978).

2.1.1. Conceitos de Inovação

O economista Joseph Schumpeter (1939) foi dos primeiros autores a orientar suas linhas de estudo para a inovação, o autor retrata a importância da inovação para a rentabilidade de longo prazo, pensamento intrínseco ao de Porter (1989) no conceito de vantagem competitiva sustentável. Para este autor é a inovação que gera mudanças e renovações no mercado através da destruição e criação de novas empresas e novos modelos de negócio, é uma mudança histórica e irreversível no modo de fazer as coisas.

Para Lundvall (2005) a inovação pode ser vista como novas combinações, que especificado como novos produtos, novos processos, novas matérias-primas, novas formas de organização e de novos mercados. Para o autor, a lista mistura diferentes categorias que podem ser úteis separadamente. O autor afirma ainda que é necessário distinguir entre mudança tecnológica e mudança organizacional por duas razões:

Primeiro, a forma como a economia e a empresa são organizadas terá um grande impacto na forma como a inovação acontece. Segundo a distinção torna possível vincular a inovação técnica para o desempenho econômico. Temos seguido uma série de estudos empíricos que demonstram que a chave para transformar a inovação técnica em resultados econômicos é o treinamento e mudança organizacional (p. 8).

Segundo Smith (2005), inovação é novidade, é a criação através de processos de livre aprendizagem das empresas. Para Madrid-Guijarro et al. (2009, citado por Cordeiro, 2011) constataram que a inovação é o fator decisivo na competitividade das nações e empresas. As empresas que não abracem a inovação na sua estratégia de negócio correm o risco de se tornarem não competitivas devido aos seus produtos e processos obsoletos. As empresas inovadoras são um requisito para uma economia dinâmica e competitiva. Conforme apontado por Zylbersztajn e Lins (2010), nomeadamente ao que se refere a inovações sustentáveis, as organizações devem se adaptar ao ambiente mutável sob força de necessidade para a sobrevivência.

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2008), a inovação corresponde à implementação de uma nova ou



significativamente melhorada solução para a empresa e a eco-inovação contribui para novas oportunidades de negócios que pode fazer organizações e setores mais competitivos. Nomeadamente a OCDE, através do Manual de Oslo (2008) conceitua inovação como novo produto, novo processo, seja organizacional ou de marketing, abertura de um novo mercado, desenvolvimento de novas fontes de energia ou mudanças na estrutura organizacional, todos com o objetivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar o desempenho e o conhecimento.

Segundo a European Commission (2013), a eco-inovação são formas de inovação com foco produtos, técnicas, serviços e processos com objetivo de prevenir e reduzir os impactos ambientais, contribuindo para optimização dos recursos. Segundo os autores Kemp e Pearson (2008, pág. 5, citado por Vitorino, 2014, 7) a eco-inovação é:

“a produção, assimilação e exploração de um produto, processo de produção, serviço, ou método de negócio que é novo para a empresa e que resulta numa redução de risco do meio ambiente, poluição e outros impactos negativos do uso de recursos (incluindo o uso de energia) em comparação com as alternativas relevantes”.

Neste sentido, Drucker (2002) defende que a inovação pode tomar diferentes moldes, referindo-se à ideia de inovação sistemática, que consiste na busca e na exploração de novas oportunidades, tanto na área ambiental, económica ou social, tendo como propósito o atendimento das necessidades e carências humanas. Tornou-se, na última década, um conceito cada vez mais utilizado e aplicado em todos os tipos de áreas (Oliveira, 2013).

Existe um amplo conjunto de definições do termo inovação, entretanto, a maioria dos autores concorda que a inovação é um processo que engloba atividades de produção, processo, organizacional e de marketing, integrando conhecimentos tecnológicos, técnicas de gestão, de marketing e criação de novos mercados em suas amplitudes. O processo de inovação abre oportunidades para interagir e explorar o meio inserido, de forma a garantir vantagens competitivas para as organizações no mercado cada vez mais dinâmico e exigente.

2.1.2. Conceito de eco-inovação

O conceito de eco-inovação é relativamente novo, e uma das suas primeiras utilizações surge pelos autores Fussler e James no seu livro *Driving Eco-Innovation*, publicado em 1996, sendo oriundo das recentes discussões e preocupações com os impactos ambientais. A eco-inovação, tal como o conceito de inovação, é considerada quando um novo produto ou processo agrega valor ao negócio e ao cliente, mas com o diferencial de agregar valor diminuindo significativamente os impactos ambientais (James, 1997, citado por Maçaneiro e Cunha, 2010).

Devido às definições de eco-inovação serem muito gerais, diversos tipos de inovações podem ser consideradas como eco-inovações (Falk e Ryan, 2006). A ferramenta da eco-inovação pode ser relevante para o sucesso do ambiente de inovação, considerando aspectos locais, sociais, culturais, ecológicos e económicos (PUJARI, 2006). Como uma releitura da teoria de destruição criativa de Schumpeter (1942), a sobrevivência em longo prazo do sistema económico depende da sua capacidade de criação e manutenção de processos económicos sustentáveis, os quais envolvem a criação de valor e satisfação das necessidades atuais sem comprometer as necessidades das gerações futuras (Bellen, 2005, citado por Silva e Assis, 2012)

Foxon e Andersen (2009) definem eco-inovação como sendo o tipo de inovação que é capaz de atrair rendas verdes/ecológicas ao mercado, reduzindo os impactos ambientais e criando valor para as organizações. Para Könnölä, Carrillo-Hermosilla e Gonzalez (2008), é um processo de mudança sistémica tecnológica e/ou social que consiste na criação de uma ideia e sua aplicação na prática da melhoria do desempenho ambiental.

Segundo a OCDE (2010):

Eco-inovação será um fator-chave dos esforços do setor para enfrentar a mudança climática e realizar "crescimento verde" na era pós-Quito. Eco-inovação exige uma mais rápida introdução de tecnologias de ponta e uma aplicação mais sistémica de soluções disponíveis, inclusive as não-tecnológicas. Ela (eco-inovação) também oferece oportunidades para envolver novos jogadores, desenvolver novas indústrias e aumentar a

competitividade. A mudança estrutural nas economias será imperativo nas próximas décadas¹.

De acordo com a OCDE (2009), a eco-inovação representa uma inovação que resulta numa redução do impacto ambiental. O âmbito da eco-inovação pode ir além dos limites convencionais das empresa em inovar, de forma que provoque modificações nas normas socioculturais e estruturas institucionais (citado por Maçaneiro, 2010).

Frequentemente, as definições de eco-inovação destacam a redução do impacto ambiental ocasionado pelas atividades de produção e consumo, podendo ou não considerar o meio ambiente como a principal motivação para o sua criação e implantação (Carrillo-Hermosilla, 2009). Ao identificar e trabalhar a dimensão da eco-inovação e suas diversas formas de resultado, busca-se exibir as formas de riqueza que ela pode gerar nos processos de melhoria económica, social e ambiental.

2.1.3. Modelos e Classificações de inovação e eco-inovação

A inovação é a essência da mudança económica. Nas palavras de Schumpeter (1934), “inovações radicais provocam grandes mudanças no mundo, enquanto inovações incrementais preenchem continuamente o processo de mudança” (Manual de Oslo, 2008, p. 32). O Manual de Oslo (2008) apresenta ainda a proposta de Schumpeter para uma relação entre os diferentes tipos de inovações: introdução de um novo produto ou mudança qualitativa em produto existente; inovação de processo que seja novidade para uma indústria; abertura de um novo mercado; desenvolvimento de novas fontes de suprimento de matéria-prima ou outros insumos; mudanças na organização industrial para a condução de um processo de reorganização que crie uma posição monopolista ou na ruptura de um monopólio existente (p. 33).

Já Heany (1983), apresenta a inovação sob quatro perspectivas relacionadas com o produto: alargamento da linha do produto, melhorias do produto, novos produtos para o

¹ Acedido em Junho 01, 2014, em <http://www.oecd.org/sti/ind/eco-innovationinindustryenablinggreengrowth.htm>.

mercado atual e novos produtos para o mercado onde o produtor ainda não se encontra instalado, o equivalente ao conceito de abertura de novo mercado de Schumpeter (1934) e o de desenvolvimento de novo mercado de Ansoff (1981).

Partindo deste princípio e endossado pelos estudos de Cordeiro (2011), presencia-se a inovação de marketing como implementação de novos métodos de marketing, significativamente com melhorias no design do produto ou embalagem, preço, distribuição e promoção. Há que se destacar ainda que as inovações de marketing têm por objetivo uma maior aproximação às necessidades dos clientes e se distinguem das práticas correntes de marketing uma vez que são inovadoras face ao aumento da satisfação dos clientes, reposicionamento de um produto ou da empresa e/ou abertura de novos mercados.

Do ponto de vista tecnológico, para produto ou serviço, consiste no desenvolvimento de inovações com vista à satisfação das necessidades do mercado. A inovação de processo traduz a introdução de novos atributos nas operações organizacionais. No que diz a inovação de mercado, aparece como alterações incrementais ao marketing-mix usado. Finalmente, para a inovação de carácter administrativo, advém de inovações no âmbito da estrutura organizacional e dos processos administrativos conduzidos (Afuah, 1998, Cordeiro, 2011).

Freeman (1988) tipifica a inovação de duas formas mais genéricas: a radical e a incremental. Para o autor, pode-se entender a inovação radical como o desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou forma de organização que represente uma ruptura o padrão tecnológico anterior, alterando o perfil da economia mundial, impulsionando padrões de crescimento e originando novas indústrias, setores e mercados. A inovação incremental refere-se à introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção dentro de uma empresa, sem alteração na estrutura industrial. O crescimento da eficiência técnica, aumento da produtividade, redução de custos, aumento de qualidade, a otimização de processos de produção, o design de produtos ou a diminuição na utilização de materiais e componentes na produção de um bem podem ser considerados inovações incrementais (Lastres e Albagli, 1999).

Partindo dos princípios anteriores, a inovação pode ser definida como a criação de valor com base no aproveitamento de oportunidades de mudança, correspondendo à implantação de uma nova ou melhorada solução para a organização, país ou mercado, com o intuito de reforçar a sua posição competitiva, aumentar o desempenho, ou o conhecimento (Cordeiro, 2011).

Kotler (2010), no seu livro *Marketing 3.0*, apresenta o conceito de que os inovadores vão além da inovação incremental e abordam o desenvolvimento de inovações disruptivas. Citados por Kotler, Hart e Milstein rotulam a inovação de incremental como um atributo em estratégias para se tornar “verde” e a inovação disruptiva ou descontínua como um componente das estratégias que vão além de se tornar verde. Os autores afirmam ainda que a inovação e as transformações tecnológicas são a chave para o desenvolvimento sustentável (2004).

Dentre os quatro tipos de inovação identificados pelo Manual de Oslo (2008), inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional e inovação de marketing; a literatura sugere apenas três formas eco-inovação: eco-processos, eco-produtos, e eco-organização (Cheng et al, 2014; Horbach, 2008; Triguero et al, 2013; citados por Vitorino, 2014).

Complementar aos pensamentos anteriores, para a OCDE (2009, citado por Caillot e Francisco, 2014), a inovação não se limita aos produtos, processos e métodos de marketing, mas também deve incluir a inovação em áreas sociais e institucionais. Ainda segundo a OCDE (2009), a eco-inovação pode se apresentar das seguintes formas: Modificação, quando ocorre mudanças progressivas no produto ou processo; Re-design, quando ocorre mudanças ou melhorias marginais no produto ou processo; Alternativas, como a introdução de produtos substitutos; Criação, a introdução de produtos totalmente novos, processos, procedimentos, organizações e instituições.

De acordo com Birkinshaw et al. (2008), a inovação eco-organizacional refere-se à atualização de processos de gestão da organização através de um novo e eco método para melhorar o desempenho dos negócios, apoiando mudanças necessárias nas práticas de negócios.

A inovação em eco-produtos é a introdução de produtos novos ou significativamente melhorados, são geralmente inspirados por tecnologias ecológicas

avançadas, que encurtam os ciclos de vida do produto e aumentam a concorrência (Carrillo-Hermosilla et al., 2010).

A inovação em eco-processos modifica os processos e sistemas de operações da organização, diminui os custos unitários de produção, produz novos eco-produtos ou significativamente melhorados, e reduz impactos ambientais (Negny et al., 2012).

Em suma, a eco-inovação é caracterizada pela ecologização do ciclo de inovação, que é o foco no desenvolvimento de inovações, entendida como um conjunto de ações sob as dimensões organizacionais, processos ou produtos e dentro dos padrões do desenvolvimento sustentável, ambiental, econômico e social.

2.1.4. Eco-inovação e Ecodesenvolvimento

Segundo Freeman (1987, citado por Fonseca, 2012), a capacidade da empresa de se adaptar ao ambiente em constante mudança e de o modificar a seu favor, transformando as oportunidades em vantagem competitiva, são características determinantes para a sobrevivência e crescimento das organizações (Zylbersztajn e Lins, 2010). A competitividade do mercado e suas posições de liderança só são possível quando há tomadas de riscos, colaborando e cooperando com agentes externos, e mantendo uma estratégia baseada na flexibilidade, na adaptação e na inovação (Freeman, 1987).

O conceito de eco-inovação baseia-se numa perspectiva evolutiva da inovação (Carrillo-Hermosilla e Könnölä et al, 2010), segundo a qual a inovação surge através de um processo sistêmico que se refere à inter-relação e interação dinâmica entre os diferentes atores e fatores internos e externos que influenciam o processo de inovação. Segundo a Comissão Europeia (2007), citado por Carrillo-Hermosilla (2010), podemos assim definir Eco-inovação:

...qualquer forma de inovação vocacionada para progressos demonstráveis e significativos para a meta do desenvolvimento sustentável, por meio da redução dos impactos sobre o meio ambiente ou de uma utilização mais eficiente e responsável dos recursos naturais, incluindo a energia (p. 1074).



De acordo com Kemp e Pearson (2008), eco-inovação é a produção, assimilação e exploração de um produto, processo de produção, de serviços ou de gestão ou método de negócio que é uma novidade para a organização ou ao mercado e que resulta numa redução do risco ao meio ambiente, da poluição e outros efeitos negativos da utilização dos recursos naturais, incluindo o uso de energia, em comparação com as alternativas correspondentes. Para Rennings (2000), a eco-inovação é ainda o desenvolvimento de ideias, comportamentos, produtos ou processos que contribuem para a redução dos prejuízos ambientais ou no atingimento de metas sustentáveis.

Segundo o Manual de Oslo (2009), a eco-inovação é geralmente o mesmo que outros tipos de inovação, mas com duas distinções importantes: 1) Eco-inovação representa uma inovação que resulta numa redução do impacto ambiental, se tal efeito é intencional ou não; 2) O âmbito da eco-inovação pode ir além das fronteiras organizacionais convencionais da organização inovadora e envolvem arranjos sociais mais amplas que desencadeiam mudanças nas normas socioculturais e estruturas institucionais existentes (OCDE, 2009).

2.1.5. Organizações Inovadoras e Sustentáveis

Segundo Camisón e López (2010), uma empresa inovadora tem maior capacidade para criar vantagens competitivas sustentáveis no mercado, na medida em que apresenta maior flexibilidade na produção e melhor utilização dos seus recursos, de forma a gerar um desempenho superior.

Bolwijn e Kumpe (1990) defendem que uma empresa não pode ser inovadora sem ser flexível, pois a flexibilidade de produção consiste na capacidade da empresa de gerir eficientemente seus recursos produtivos de acordo com as exigências externas. No entanto, a utilização de um modelo de produção flexível não garante aumento do desempenho, apenas se forem desenvolvidas e utilizadas capacidades inovadoras (Camisón & López, 2010).

Uma empresa inovadora possui uma cultura aberta à cooperação e à criação de redes com o exterior que lhe permite beneficiar das capacidades e oportunidades de inovação existentes no meio envolvente. É fundamental que a empresa invista em relações com agentes externos para melhorar e ampliar os seus conhecimentos e capacidades tecnológicas, de forma a adquirir uma evolução e desenvolvimento de vantagens competitivas (Fonseca, 2012).

Os conceitos anteriores vão de encontro ao apresentado por Kotler (2010) para o novo modelo de co-criação do marketing 3.0, como uma nova maneira de criar produtos/serviços e experiências por meio da colaboração entre empresas, consumidores, fornecedores e parceiros interligados numa rede de inovação. Kotler afirma ainda que a experiência de desenvolvimento de um produto jamais é isolada, é constituída por experiências individuais do consumidor que cria maior valor para o produto. Quando os consumidores individuais experimentam o produto, personalizam a experiência de acordo com suas necessidades e desejos singulares (p. 37).

Ainda segundo Kotler (2010, p. 48), embora seja essencial oferecer desempenho e satisfação aos clientes no nível do produto, quando a organização se aloca no nível mais elevado, ela deve ser vista como algo que realiza as aspirações emocionais. A organização não deve apenas buscar rentabilidade financeira para o acionista, mas também sustentabilidade, buscar a diferença para os clientes internos e externos atuais e futuros (de acordo com o conceito dos stakeholders que será apresentado no capítulo 2.2.2.1 deste projeto).

2.1.6. Fontes de inovação e eco-inovação

De acordo com Kotler (2010), “o sucesso económico do país dependerá basicamente da qualidade, do design e da capacidade de inovação de seus produtos e serviços” (Prefácio à Edição Brasileira, p. IX). Para isso, é fundamental conhecer o motivo por que ocorre a mudança tecnológica e por que as empresas inovam.



A razão apresentada na obra de Schumpeter é que elas estão em busca de lucros: um novo dispositivo tecnológico traz alguma vantagem para o inovador. No caso de processo para aumentar a produtividade, a empresa obtém vantagem de custo, no caso de inovação de produto, a empresa obtém uma posição monopolista temporária, com um preço mais elevado, até que os concorrentes possam imitá-la (Manual de Oslo, 2008).

Jobs (2011) difundia a ideia de que a inovação não está diretamente relacionada com os investimentos realizados em I&D, para o ex-CEO da Apple, depende do capital humano, de como se lidera ou conduz os caminhos para a inovação (citado por Cordeiro, 2011).

Von Hippel (1988) propõe três tipos de fonte de inovação: os utilizadores da inovação, que o autor considera como os principais criadores da mesma; os fornecedores, de materiais e componentes; e as indústrias, a quem o autor, atribui à denominação de inovadores típicos. Neste sentido, Rigby e Zook (2002), fazendo uma abordagem sobre as necessidades de inovação, apontam como impulsores: a cópia de outras entidades; o fomento das redes de inovação entidades pares; e a exportação para outras entidades para potencializar as inovações.

Para Drucker (2002), há inovações que podem surgir de um momento de genialidade ou momento Eureka, mas a maioria das inovações, especialmente as bem-sucedidas, são resultado de uma busca intencional de oportunidades e encontradas apenas em algumas situações. Quatro fontes de oportunidade podem ser encontradas dentro da organização: ocorrências inesperadas, incongruências, as necessidades de processo da indústria e do mercado. Outras três fontes adicionais de oportunidades são encontradas fora da organização em seu ambiente social e intelectual: as alterações demográficas, mudanças na percepção e novos conhecimentos.

Ainda na visão do autor, estas fontes de inovação se sobrepõem, mesmo como ferramentas distintas pela natureza do risco, dificuldade e complexidade, o potencial para a inovação pode estar em mais de uma área ao mesmo tempo. Juntos, estas representam a grande maioria de todas as oportunidades de inovação.

Carayannis (2006) afirma que a inovação, através da criação, disseminação e uso de conhecimento e informação, tornou-se fator chave na condução de processos de crescimento e tem um papel ativo em muitos dos novos desafios sociais.

Para Kotler (2010), a colaboração também pode ser a nova fonte de inovação, o marketing colaborativo é o primeiro elemento básico do Marketing 3.0. Kotler aponta como sendo a evolução do marketing:

Na primeira fase, o marketing era orientado pela transação, concentrava-se em como efetuar a venda. Na segunda fase, o marketing tornou-se orientado pelo relacionamento – como fazer o consumidor voltar e comprar mais. Na terceira fase, convida os consumidores a participar do desenvolvimento de produtos da empresa e de suas comunicações (p. 12).

Na visão de Kotler (2010), as empresas que praticam o Marketing 3.0 querem e possuem o potencial para mudar o mundo, mas não conseguirão fazê-lo sozinhas. O autor aponta que devido a atual economia interligada, as organizações precisam colaborar umas com as outras, com acionistas, parceiros de canal, empregados, consumidores e todos stakeholders envolvidos. “O Marketing 3.0 representa a colaboração de entidades de negócios que compartilham conjuntos semelhantes de valores e desejos” (p. 12).

O autor argumenta sobre o impacto da tecnologia, que possui a força para moldar as novas atitudes do consumidor, a globalização. Segundo Kotler, a globalização é impulsionada pela tecnologia da informação que permite a troca de informações entre países, empresas e pessoas ao redor do mundo, enquanto a tecnologia facilita o comércio e a troca de conhecimentos em cadeias de valor globais. Para o Kotler, essa tendência em negociar as informações é o que faz do marketing colaborativo a mais recente experiência de inovação.

Inovações sistemáticas começam com a análise das novas oportunidades. Dependendo do contexto, as fontes de oportunidades terão importâncias diferentes em diferentes momentos, mas seja qual for à situação, os inovadores devem analisar todas as fontes de oportunidade (Drucker, 2002).

2.1.7. Barreiras à inovação

Numa constante aceleração e evolução do mercado, novas oportunidades de criação e desenvolvimento são geradas em ritmos globalizados. Assim como ocorrem oportunidades, novas ameaças e dificuldades se opõem as inovações e seu posicionamento mercadológico.

Segundo Hadjimanolis (2003), os fatores que inibem, colocam alguma obstrução ou inércia na inovação, denominados de barreiras à inovação podem surgir por variados motivos. Segundo Pinheiro (2002), para que as organizações lidem com a mudança, a incerteza, a instabilidade, a concorrência, e promovam a inovação de forma sistemática, é necessário dirigir atenção para seu ambiente de trabalho, descontinuando barreiras e estimulando ações que potencializando as oportunidades para a criação e desenvolvimento das inovações (citado por Cordeiro, 2011).

Para a maioria dos autores, as barreiras de inovação podem ser divididas em duas categorias, internas e externas (Hadjimanolis, 2003; Stanislawski & Olczak, 2010). Consideram-se como barreiras internas as que nascem na empresa e barreiras externas as que surgem a partir do meio envolvente.

Segundo o Manual de Oslo (2010), as barreiras à inovação mostram-se relevantes em diversas pesquisas e podem constituir motivos para não se iniciarem atividades de inovação, ou motivos para que as atividades de inovação não gerem os resultados esperados. O Manual aponta como principais barreiras os fatores económicos (riscos; custos; falta de financiamento; prazo de retornos muito prolongado), Fatores da empresa (I&D insuficiente; falta de pessoal qualificado; desconhecimento sobre tecnologia; falta de informações sobre mercados; resistência a mudanças na empresa), Outras razões (falta de oportunidade tecnológica; infraestrutura; burocracias em legislação; clientes indiferentes a novos produtos e processos).

Quanto às eco-inovações, Carrillo-Hermosilla e Könnölä (2010) afirmam que as mesmas são tidas como radicais e que exigem mudanças no nível institucional, são difíceis de alcançar, o sistema vigente pode agir como uma barreira para a sua criação e difusão. Tais condições *lock-in* predominantes foram documentados no surgimento de várias

tecnologias, incluindo o automóvel, energia elétrica e do computador pessoal (Unruh, 2000). Da mesma forma que o sistema vigente pode tornar-se uma barreira, ele pode incentivar sua expansão. Se o sistema se tornar social e economicamente difundido, ou se for justificada a sua manutenção, como a segurança nacional, os governos podem encorajar o desenvolvimento através de uma variedade de mecanismos, incluindo as subvenções, incentivos ou propriedade direta (Unruh, 2000; Freeman e Perez, 1988).

Em comparação com estudos realizados em diversos países, a maioria dos estudos evidencia como as principais barreiras à inovação: o risco e o custo associados à inovação, a resistência da organização e dos recursos humanos à mudança, a insuficiência de meios monetários e a aversão ao risco (Cordeiro, 2010).

No fundo, é de importância a participação de governos e mercados no desenvolvimento sustentável das tecnologias e sua adoção nas atividades frente ao posicionamento global para organizações.

2.2. Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade

A realidade do mercado atual difere muito o passado em relação ao posicionamento para com os consumidores. De acordo com Kotler (2010), as empresas precisam incorporar o conceito triple *bottom line*: viabilidade econômica, consciência ambiental e responsabilidade social como parte do DNA da organização. Frente a exigências dos mercados atuais e a crescente competitividade entre empresas por produtos e mercados, considerar aspectos relacionados à população, economia local, e políticas ambientais revela-se como determinante para a gestão estratégica das empresas, frente a esse conceito, destaca-se a consolidação do desenvolvimento sustentável no contexto das organizações ao longo do tempo (Silva e Assis, 2012).

Os preceitos do desenvolvimento sustentável tomaram força a partir do Relatório *Brundtland, Our Common Future*, publicado em 1987, segundo a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1991), que propõe objetivos para uma agenda global para mudança, baseado numa estratégia da Assembleia Geral das Nações Unidas (ONU)

que propõe um plano de longo prazo para obter um desenvolvimento sustentável para nações e empresas até o ano 2000 em diante (p. XI).

Nessa perspectiva, novas proposições lançadas por pesquisadores e profissionais destacam a relevância do tema. Tenório (2004) argumenta que esferas políticas, económicas, culturais, devem ser adicionadas as considerações territoriais, institucionais e tecnologias que devem se complementar para a consolidação do ideal do desenvolvimento sustentável.

Holling (2004, citado por Oliveira, 2013) explica que o Desenvolvimento Sustentável combinando com aprendizagem e continuidade, onde sustentabilidade é definida como a capacidade de criar, testar e se adaptar; ainda neste preceito, o desenvolvimento consiste no processo de criação, testes e manutenção de oportunidades. O autor refere ao objetivo de promover a capacidade de se adaptar criando oportunidades. Nessa perspectiva, o Desenvolvimento Sustentável deve ser considerado como esforços evolutivos relacionadas com inovações, em uma perspectiva social evolucionária de melhoria da gestão dos sistemas, através de uma melhor compreensão e conhecimento (Bagheri e Hjorth, 2007).

Dentro do ambiente do Pacto Global as corporações são vistas como os principais agentes da globalização, contribuindo para garantir que agentes de mercado, comércio, tecnologia e finanças progridam de maneira a beneficiar as economias e sociedades em todos os lugares (Silva e Assis, 2012).

De entre os princípios apresentados para as empresas signatárias do Pacto Global, relacionados a Direitos Humanos, Meio Ambiente, Trabalho e Combate a Corrupção, é de relevância para este estudo a relação presente no Princípio 9, “incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis” (Disponível em: <http://www.unglobalcompact.org/Languages/portuguese/index.html>, acesso em: 05 de Maio de 2015), em que reforça a inovação tecnológica em busca de uma melhor responsabilidade ambiental como um compromisso para as empresas.

Desde que estes pontos de interrogação históricos ocorreram rumo as melhores práticas de negócios e sustentabilidade, um novo modelo de gestão é proposta para considerar no processo de tomada de decisão, além da dimensão econômico-financeira, as dimensões ambiental e social (Silva e Assis, 2012). Para Zylbersztajn e Lins (2010),

devido a forte pressão mercadológica e da sociedade atual, as organizações que não incorporarem o conceito de sustentabilidade verdadeiramente em seus princípios, em sua gestão de negócios e não apenas no discurso ou nas ações de marketing, provavelmente terá dificuldades em sobreviver às próximas décadas (p.XVIII)

2.2.1. Evolução das atitudes face à sustentabilidade e Fatores Indutores de Mudança

Para o crescimento num ambiente dinâmico, a empresa deve ter a capacidade de criar e desenvolver sua forma de pensar e de atuar com a evolução do mercado. De acordo com Schumpeter (1934) em seu pensamento de destruição criativa, como destruição para evolução paradigmas de mercado, o processo-chave de desenvolvimento organizacional é a criação de novas combinações (de recursos, de competências e de processos), isto é, a inovação.

Bossel (2005, p. 29) afirma que o conceito de desenvolvimento sustentável deve ser dinâmico. Para uma realidade onde a sociedade e o meio ambiente sofrem constantes mudanças, fruto de inovações em tecnologias, culturas, valores e aspirações que se modificam continuamente, além da consolidação do ideal de que uma sociedade sustentável deve permitir e sustentar essas modificações. Todavia, o resultado dessa constante adaptação do sistema não pode ser previsto, pois é consequência de um processo evolucionário.

De acordo com Fonseca (2012), o caráter evolutivo da capacidade dinâmica, ou seja, capacidade de integrar, criar e reconfigurar os seus recursos, para conseguir vantagem competitiva de forma a adaptar-se rapidamente a ambientes mutáveis, é essencial para que os seus resultados – desempenho superior da empresa – se mantenham no longo prazo, sendo esta a característica que permite que a capacidade se adapte a novas realidades. Internamente a evolução da capacidade dinâmica é influenciada fortemente pelos mecanismos de aprendizagem e experiência da empresa que guiam a evolução das capacidades dinâmicas (Eisenhardt & Martin, 2000).

De acordo com Porter e Van der Linde (1995), a regulamentação ambiental é então fundamental para projetar as empresas a inovar, respeitando a qualidade ambiental e até indicando a forma como esse respeito pode ser inculcado na empresa, que de acordo com Kotler (2010), deve fazer parte do DNA da organização. Ainda segundo Porter e Van der Linde (1995), a implementação de normas ambientais auxilia a identificação de ineficiências, alertando as empresas para áreas potenciais de melhorias.

Em busca das premissas de Keeble, Topiol e Berkeley (2003), em que as empresas se adaptam aos princípios de desenvolvimento sustentável e não unicamente resultados financeiros, Elkington (1999) apontou a necessidade de maior transparência da performance de indicadores sociais e ambientais. Esta mudança reflete o interesse crescente de vários stakeholders que usam essa informação para comparar empresas competitivas pelo seu desempenho.

A próxima revolução do modelo segundo Elkington (1999) está relacionada com tecnologias de análise do ciclo de vida do produto. As organizações serão avaliadas para evidenciar qualquer ineficiência existente não só no produto como em toda a cadeia de valor. Esta análise de ciclo de vida visa a medição dos impactos económicos, sociais e ambientais da atividade da empresa e seus produtos. Este preceito remete ao conceito do Marketing 3.0 de Kotler (2010), em que a empresa, como ser vivo, está incorporada ao ciclo de valor que cria, sendo impactada por suas ações em todos meios a que está envolvida.

2.2.2. Motivações para a adoção da uma estratégia de sustentabilidade

Em outros escritos em colaboração com Assis (Silva e Assis *et al*, 2012), abordámos o conceito de que cada vez mais cresce a percepção de que a preservação do meio ambiente é condição para a sustentabilidade dos negócios. Assim, as práticas de gestão de empresas revelam o recente e contínuo desenvolvimento de novas políticas e ações voltadas para a questão, integrando-a em suas estratégias e modelos de negócio. Em alguns casos, o tema sustentabilidade já é razão de sobrevivência de algumas empresas,

caso não adaptem as novas tendências podem deixar de existir por, simplesmente, não se orientarem pelas expectativas do mercado (Heloani, 2005, p.1).

De acordo com Lemme (2010), não há definição única ou básica para sustentabilidade corporativa, o tema envolve o desenvolvimento das organizações em um contexto socioambiental voltado para os capitais natural e humano. Conforme Hart e Milstein (2004) a gestão de empresas passou a considerar necessidades de adaptação às novas exigências e requisitos do mercado, as tecnologias revolucionárias que podem tornar obsoletas as bases de muitas das atuais indústrias, a tecnologia disruptiva de Schumpeter (1934). Depois da fase de adaptação as novas forças, Hart e Milstein (2004) ressaltam que as organizações encontraram na sustentabilidade um caminho para diferenciar do mercado tradicional, constituindo uma fonte de vantagem competitiva com relação às organizações ainda não adequadas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2004) argumentam que o ambiente é delineado como um conjunto de forças que não pertencem à organização, entende-se que a organização deve se orientar com base no que o ambiente determina ser relevante, senão pode ser eliminada (p. 211).

De acordo com Bansal e Roth (2000), diferentes contextos implicam diferentes motivações, que são encontradas na (1) competitividade, como potencial para a receptividade ecológica e melhoria da rentabilidade, (2) a legitimação, que é o desejo por melhorar suas ações, normas, valores ou crenças e a (3) responsabilidade ecológica, a preocupação por suas obrigações sociais e seus valores. Para os autores, as empresas tomam decisões em prol de iniciativas de responsabilidade social mediante a combinação de motivações.

Para Zylberstajn e Lins (2010), a sustentabilidade corporativa diz respeito à forma como são realizados os negócios das empresas, incluindo seus processos produtivos, relacionamentos com stakeholders, divulgações e compromissos públicos. Baseado no equilíbrio entre os aspectos financeiro, ambiental e social, os três pilares do desenvolvimento sustentável (LEMME, 2010), o conceito de sustentabilidade corporativa deve estar alinhado à estratégia e aos objetivos da organização.



Segundo Dunphy (2003), a globalização é um agente externo de mudança, uma vez que a evolução para o mundo de interação global provocou consequências positivas e impactos negativos como a degradação ambiental e a privação social. Segundo o autor, é no combate dos impactos negativos que as ações governamentais e empresariais precisam agir como motivadores de mudanças.

A constante busca do mercado por adquirir e manter vantagens competitivas é considerada por Dunphy et al (2003) um agente de mudança, pois a otimização dos consumos (energéticos, recursos naturais, matéria-prima, etc.) reduz a probabilidade de ineficiências e produz um processo industrial ecológico e eficiente. Os autores consideram também que a cultura de inovação irá produzir, a longo prazo, vantagens competitivas (Dunphy et al, 2003).

De acordo com as preposições apresentadas, destaca-se o critério da sustentabilidade e ressalvas a algumas questões do mercado como medidas estratégicas para o bom desempenho e sobrevivência das empresas. Assim, evidencia-se que o conceito de desenvolvimento sustentável passou a ter grande importância no ambiente corporativo por promover inovações em tecnologias e fontes de energia menos agressivas (Silva e Assis, 2012).

Complementar a essa ideia, é válido articular as Proposições de Zylbersztajn e Lins (2010) que reforçam as ideias anteriores quanto à concepção de que as organizações devem se adaptar ao ambiente mutável sob força de necessidade para a sobrevivência. Nesse sentido, a organização se torna semelhante ao ambiente em que está inserida, revelando que a adaptação às condições de desenvolvimento sustentável forçam as mesmas ao processo de seleção natural (p. XVIII).

A partir dos pressupostos e conceitos apresentados, dissemina-se a importância da adaptação das organizações frente ao mercado em meio ao processo natural de seleção, sob a forte tendência das organizações que se adaptam aos novos padrões de produção e consumo sustentáveis, com uma diminuição gradual da extração desenfreada ao ambiente e transformarem-se em organismos harmônicos no sistema em que estão inseridas, acrescentado maior valor a seus produtos/serviços, tornando-se grande fonte de desenvolvimento e vantagem competitiva.

2.2.2.1. Importância dos stakeholders no desenvolvimento sustentável

Segundo Freeman (1984), stakeholder é, por definição, qualquer grupo, indivíduo ou outras organizações que tem interesse e podem afetar ou ser afetados pelas atividades de uma empresa e tem a habilidade de influenciá-la. Ao negligenciarem esses grupos, algumas empresas já foram devastadas ou destruídas (Tapscott & Ticoll, 2005).

Para Freeman (1984), a gestão com base na teoria dos stakeholders, que evidencia que a empresa deve assumir múltiplos objetivos e não apenas a maximização da riqueza do acionista envolve a disposição dos recursos da organização e a consideração dos impactos desses recursos nos grupos de interesse. Para o autor, a teoria dos stakeholders argumenta principalmente que os administradores devem tomar decisões considerando os interesses de todos os grupos envolvidos, os stakeholders primários (acionistas e credores) e secundários (comunidades, funcionários, fornecedores, entre outros), todos os grupos que podem afetar ou ser afetados pelas decisões da empresa.

A preocupação com o meio ambiente mediante um desenvolvimento sustentável, juntamente com medidas de responsabilidade social, estão criando uma demanda dentro de diferentes mercados. Segundo Rezende, Nunes e Portela (2008), a sustentabilidade é a capacidade de as empresas aliarem sucesso financeiro com atuação social e equilíbrio ambiental. De acordo com Bergamini Júnior (2002), a sustentabilidade pressupõe ampla transparência das empresas com relação aos pilares principais, representadas pelo desempenho financeiro, questão ambiental e aspectos sociais e éticos.

Segundo Dunphy *et al* (2003), o esforço de ir ao encontro das expectativas dos stakeholders é uma ação fundamental na estratégia da empresa e que contribui significativamente para a criação de valor, que por sua vez é o princípio básico da existência da organização.

Savitz (2006, adaptado por Gomes, 2009), apresenta o quadro abaixo onde é possível identificar as convergências entre interesses com stakeholders:

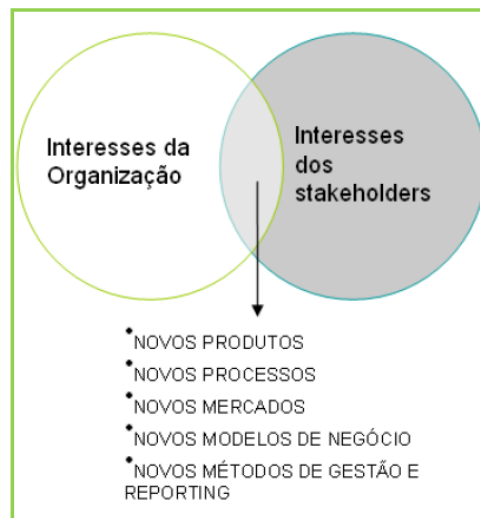


Figura 1 – Modelo de Convergências entre interesses dos stakeholder
(Savitz, 2006, adaptado)

Segundo a visão dos autores, as vantagens da Sustentabilidade resultam da fusão de interesses entre organização e stakeholders, como apresenta a Figura 1. Desta forma, sem a associação de interesses, o ganho ambiental e social poderiam ser comprometidos, uma vez que uma empresa não sobrevive sem lucro. A Sustentabilidade, então, não é simplesmente uma questão de boa cidadania corporativa, para a ser um princípio fundamental de gestão inteligente (Savitz, 2006, Int.xiv).

Gago e Antolín (2004, citados por Gomes, 2009) desenvolveram um estudo empírico com o objetivo de identificar a importância dos stakeholders na definição de estratégias ambientais. Os resultados obtidos sugerem que o Governo tem maior poder para impor ações ambientais, seus imperativos são de implementação urgente. Neste estudo, os donos da empresa ficam em segundo lugar quanto ao poder e importância e a comunidade local aparece de seguida com particular legitimidade para fazer exigências sobre interesses ambientais e demanda rapidez quando seus direitos são respeitados. Os clientes constituem um grupo com poder e importância devido à influência das suas decisões de compra, no entanto, a sua legitimidade é mais baixa do que outros stakeholders como a comunidade global e as gerações futuras.

A importância dos stakeholders para as opções estratégicas das empresas gera necessidades de comunicação com estes grupos de interesse. São muitas as empresas e países industrializados que têm um Relatório de Sustentabilidade (Haddock-Fraser e

Fraser, 2008) para atingirem seus diferentes stakeholders. Este documento aparece como um meio de medir resultados, no sentido em que vai muito mais além da avaliação da performance financeira e prestação de contas (Dunphy et al 2003).

Kotler (2010) apresenta o resultado das pesquisas realizada em 2008 pela Consultoria A. T. Kearney, que descobriu que as empresas sustentáveis apresentaram tendência a superar os concorrentes durante a crise financeira, com seu preço das ações superando em 15% a média do setor. Em outra pesquisa realizada pela *Economist Intelligence Unit* em 2008, constatou um aumento anual de 16% nos lucros e aumento de 45% no preço das ações, comparado as empresas que não se concentraram na sustentabilidade tiveram crescimento anual de apenas 7% nos lucros e aumento de 12% no preço das ações. O autor afirma ainda que “as empresas que praticam sustentabilidade são mais resilientes e se adaptam melhor às mudanças” (p. 123).

Ainda segundo Kotler (2010), a empresa precisa oferecer provas tangíveis de que a prática da sustentabilidade vai melhorar o valor para o acionista e gerar vantagem competitiva. Na visão do autor, quando pensam em desempenho, os acionistas pensam em lucratividade e retorno financeiro e a questão chave para estas fontes de investimentos é encontrar um elo entre sustentabilidade, lucratividade e possibilidade de retorno (p. 126).

2.3. Estratégia e Vantagem Competitiva

As preocupações com o desenvolvimento sustentável surgiu na metade século passado, mas foi com o Relatório Brundtland, publicado em 1987, pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1991) que os objetivos foram fundamentados:

Uma agenda global para mudança, tratava-se de uma apelo urgente da Assembléia Geral das Nações Unidas (ONU) para propor estratégias ambientais de longo prazo para obter um desenvolvimento sustentável por volta do ano 2000 e daí em diante (p.XI).

Desde então, os conceitos de desenvolvimento sustentável permeiam temas como globalização, crises de energias, utilização de recursos, padrões de consumo, inovações tecnológicas e outros. Em alguns casos o tema é tido como barreira ao desenvolvimento, mas em muitos já é percebido como oportunidade de diferenciação e fonte de vantagem no mercado.

Em inúmeras áreas de conhecimento, a sustentabilidade configura-se como tema de grande importância. A preservação do meio ambiente deixou de ser tratada exclusivamente por especialistas e ativistas e está presente no mundo corporativo, é crescente a percepção de que a preservação do meio ambiente é condição para a sustentabilidade dos negócios (Silva e Assis, 2012). Em consequência, as práticas de gestão de empresas revelam o progressivo desenvolvimento de novas políticas e ações acentuadas para a questão, integrando-a em suas estratégias e modelos de negócio. Em alguns casos, o tema sustentabilidade já é razão de sobrevivência de algumas empresas, caso não adaptem as novas tendências podem deixar de existir por, simplesmente, não se orientarem pelas expectativas do mercado (Heloani, 2005, p.1, citado por Silva e Assis, 2012).

Para Kotler (2010), é necessário garantir uma sustentabilidade contínua. Segundo o autor, para ser de longo prazo, a sustentabilidade precisa fazer parte da estratégia da empresa, que surge de sua missão, visão e valores. É necessário que os executivos e a própria empresa visionem a sustentabilidade que definirá a própria empresa, independentemente da concorrência, como uma fonte de vantagem competitiva (p. 125).

2.3.1. Interação e interdependência de inovação e estratégia

A inovação é igualmente tema crucial para o posicionamento estratégico empresarial e para a permanência das empresas no mercado. É considerável a prática de desenvolvimento de atividades de inovação como fonte competitividade e sustentabilidade das empresas. A acelerada competitividade do mercado e a extrema necessidade dos padrões de melhoria contínua impulsionam as empresas a desenvolverem mecanismos de

inovação. Assim, é importante que o processo seja dinâmico e interativo com as estratégias de inovação, para eficiência no planeamento estratégico.

Segundo Pinheiro (2002), inovar é condição à sobrevivência, ao sucesso, e à continuidade corporativa, sobretudo nos mercados de competição mais complexos. O autor defende ainda que o sucesso no mercado global demanda estratégias sustentadas pelo uso intenso de tecnologia e de uma atitude inovadora, visando tendências e antecipando-se às oportunidades do mercado.

De acordo com Antão (2006), o aumento da competitividade existente nos mercados, a globalização e a diferentes formas de as organizações atuarem nos mercados, exigem elevados fatores de competência e associados à novas dinâmicas ambientais, obrigam as empresas a aplicar mais recursos às decisões estratégicas. Para Kamalian, Rashki e Arbabi (2011), o aumento da competitividade global e a rápida difusão do conhecimento proporcionada pela globalização, sustentam o futuro das organizações como subordinadas à sua habilidade inovadora, assim como aos seus concorrentes.

Peters (1992) defende que a inovação é a grande arma estratégica para manter a competitividade. O autor considera valioso e prioritário que imperem nas organizações indivíduos e atividades com vertente para o empreendedorismo visionário e revolucionário, não privilegiando estratégias passadas ou de continuidade, mais que apelem à ruptura de padrões. Peters destaca a importância do capital humano para a inovação, fomentando o processo de ruptura como impulsionadora desse processo.

Drucker (1985, citado por Cordeiro, 2011) sugere a existência de quatro estratégias empreendedoras e, como resultado, eficazes para uma posição de vantagem competitiva: (1) apostar forte no melhor e inovador; (2) aproveitar o espaço proporcionado pelos outros; (3) ocupar um nicho ecológico específico e (4) promover mudança das características económicas do produto/mercado. A proposta apresentada por Drucker amplia a condição da inovação como fundamental na aplicação da primeira estratégia, ou ainda, aliada à quarta. Este fator é amplificado pelas vertentes de inovação apontadas no Manual de Oslo, de inovação de produto, de processo, de marketing ou organizacional, ao referir às mudanças no produto ou no mercado.

A visão de Schumpeter (1939), de um processo competitivo baseado no processo disruptivo da destruição criativa, aceita a liderança de mercado a ser pela inovação



superior ao padrão existente. De acordo com Grant (2005), inovação cria vantagem competitiva e fornece bases para derrubar a vantagem competitiva concorrente. Para o autor, as inovações são pensadas como de produtos ou processos que incorporam novas ideias e novos conhecimentos, contudo, inclui novas formas de fazer, o caso da inovação estratégica. Na visão de Grant (2005), a inovação estratégica tende a ser mais importante do que a inovação de produto para o desempenho empresarial. Grant afirma que o mundo empresarial requer o estabelecimento e manutenção de vantagem competitiva, e inovação estratégica permite a atividade de uma inovação permanente.

2.3.2. Marketing 3.0 e criação de valor

Segundo Kotler (2010), o mercado hoje testemunha o surgimento do Marketing 3.0, o marketing voltado para a criação de valores para o mercado. Na visão do autor, o marketing 3.0 trata os consumidores como seres humanos com mente, coração e espírito. Cada vez mais, consumidores buscam soluções para transformar o mundo globalizado num mundo melhor, que abordem mais profundamente as necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores. As organizações buscam não apenas satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual (p. 4).

A criação de eco-inovações é dependente dos benefícios recebidos pelas instituições que realizam a inovação. Para criar inovações de sucesso, as mesmas devem gerar maior valor, reduzir os custos, aumentar as receitas de clientes existentes ou atrair novos clientes. A forma como as empresas criam valor acrescentado em produtos, processos e serviços podem exercer um papel decisivo no processo de inovação e seus impactos ambientais (Stahel e Jackson, 1993).

Para ser radical, a inovação de serviços ou produto requer uma redefinição do conceito de serviço ou produto e como ele é oferecido aos clientes (Carrillo-Hermosilla e Könnölä, 2010). Os autores propõem a aplicação de um sistema de serviço de produtos para o desenvolvimento de modelos de negócios sustentáveis. A abordagem centra-se na entrega de uma "função" para o cliente que, na prática, realiza o fornecimento de combinações de

produtos e serviços em que os utilizadores são capazes de satisfazer as necessidades em conjunto (Goedkoop et al., 1999).

Para Carter & Rogers (2008), Paulraj (2011) e Prajogo et al. (2012), citados por Vitorino (2014), a performance sustentável de uma empresa deve ser medida através da interação entre as três vertentes ambiental, económica e social. Neste sentido, Könnölä e Unruh (2007) definem que as relações entre os diferentes atores que criam valor acrescentado em produtos, processos e serviços podem ser caracterizadas como redes de valor.

Hart e Milstein (2004) explicam que as empresas podem criar valor sustentável através da criação de novas tecnologias, redução da poluição e de resíduos. O combate à poluição está focado no aumento da eficiência ambiental em produtos e processos e a redução de resíduos, na melhor utilização dos inputs. Segundo os autores, as organizações já pensam a sustentabilidade como parte da estratégia para geração de vantagem competitiva e de valor para a sociedade, produzindo benefícios económicos, sociais e ambientais.

Os autores Hart e Milstein (2004), no seu artigo “Criando valor sustentável”, especificam que a empresa deve:

(...) desenvolver e adquirir as habilidades, competências e tecnologias que posicionam a empresa para o crescimento futuro. Sem esse foco em inovação, tornar-se-á difícil para a empresa criar um novo fluxo de produtos e serviços necessários para garantir sua prosperidade no futuro. A criação de valor ao acionista depende então da habilidade que a empresa tem para destruir criativamente suas capacidades em favor das inovações de amanhã (RAE executivo, 2004, p. 67).

De acordo com Kotler (2010), a visão do Marketing 3.0, uma das ferramentas para aplicação das empresas em futuros para o mercado, transpassa a capacidade de inovação para sobrevivência das empresas. Os trabalhos de Kotler (2010) vêm corroborar os pensamentos apresentados por Hart e Milstein (2004), onde os autores apresentam o conceito de que o gerenciamento de produto abrange a integração da voz dos stakeholders nos processos de negócio por meio de interação com externos, mesmo sentido de co-criação apresentado por Kotler.

Ainda segundo Hart e Milstein (2004), a oportunidade para criar valor sustentável, ou seja, a geração de riqueza ao acionista que nos direcione a um mundo mais sustentável, embora ainda não plenamente explorada, é enorme. Na visão dos autores, “o modelo de valor sustentável torna clara a natureza das oportunidades associadas ao desenvolvimento sustentável e as liga a dimensões de criação de valor para a empresa” (p. 77). Na visão dos autores, um crescimento económico estagnado e modelos obsoletos de negócios apresentam extraordinários desafios para as empresas nos anos vindouros. Segundo os autores:

Focar em melhorias incrementais para os produtos e negócios existentes é um importante passo; porém, negligencia as oportunidades infinitamente maiores associadas à tecnologia limpa e aos mercados não atendidos na base da pirâmide económica. De fato, considerar o conjunto total dos desafios da sustentabilidade pode ajudar a criar valor ao acionista e representar um dos mais subestimados caminhos para um crescimento lucrativo no futuro (RAE executivo, 2004, p. 77).

Para Kotler (2010), como resultado dessa crescente tendência da sociedade para criação de valor, os consumidores deixaram de procurar produtos e serviços que satisfaçam apenas suas necessidades, passaram a experiências e modelos de negócios que toquem seu lado espiritual. Nas palavras do autor: “Proporcionar significado é a futura proposição de valor do marketing. O modelo de negócio baseado em valores é o que há de mais inovador no Marketing 3.0” (p. 21).

Kotler (2010) afirma que as corporações podem apresentar níveis de espiritualidade que se assemelham aos dos seres humanos e que o nível humano de motivação espiritual pode ser adaptado a missão, visão e valores das empresas. Para o autor, as empresas devem incorporar os valores da boa cidadania corporativa na cultura da empresa, como fundamento do Marketing.

Em suma, a sustentabilidade global é um conceito complexo, multidimensional e que não pode ser equacionado através de uma única ação corporativa (Hart e Milstein, 2004). A criação de valor sustentável do marketing 3.0 é a forma mais sofisticada da era centrada no consumidor e demanda abordagens de marketing mais colaborativas, culturais e espirituais (Kotler, 2010).

2.3.3. Vantagem competitiva com mercados sustentáveis

O ideal de desenvolvimento sustentável deve, além de seu verdadeiro impacto nos âmbitos social, ambiental, gerar benefícios econômicos para as organizações que constituem este grupo de prática. Desta forma, a vantagem competitiva se define pela forma que a empresa se posiciona frente a seus concorrentes e aproveita as características do mercado.

De forma pura, Barney e Hesterly (2010) definem o conceito de vantagem competitiva da seguinte forma:

Uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que empresas rivais. O valor econômico é simplesmente a diferença entre os benefícios percebidos ganhos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e o valor econômico que suas rivais conseguem criar (p. 10).

Essa vantagem competitiva, ainda na perspectiva dos mencionados autores, pode ser temporária, quando duram pouco tempo, ou sustentável – tendo por característica, durarem mais tempo, podendo variar mais em alguns setores do que em outros (Silva e Assis, 2012).

Segundo Porter e Van Der Linde (1995), as fortes pressões ambientais, seja por determinações legislativas ou influência do mercado, transformaram a inovação verde numa ferramenta estratégica importante para se obter o desenvolvimento sustentável. Segundo apontam os autores, o investimento em práticas ambientais era considerado desnecessário, no entanto, as crescentes pressões ambientais mudaram as regras da concorrência e os padrões para as empresas, onde as empresas buscam seu posicionamento para o mercado emergente.

Ainda segundo os autores, as estratégias de inovação “verde”, podem garantir vantagem competitiva para as organizações nos aspectos de diferenciação e baixo custo dos produtos/produção, o que pode alterar as regras de concorrência existentes e

determinar uma vantagem competitiva sustentável nos mercados (Porter e van der Linde, 1995).

Segundo Chen (2008), o investimento numa gestão ambiental melhora a eficiência de produção e induz ao desenvolvimento de novos mercados norteados para questões ambientais, ampliando as capacidades de desenvolver inovações verdes, além de poder aumentar a produtividade e compensar os custos ambientais (2006).

De acordo com Kay (1993, citado por Fonseca, 2012), para gerar vantagem competitiva as organizações devem, cada vez mais, realizar esforços na capacidade de mobilizar conhecimentos, aptidões tecnológicas e experiência para melhorar ou criar novos produtos, métodos de produção e de distribuição (p. 32).

Reconhecida a necessidade de responder adequadamente aos desafios apresentados pelas propostas de um desenvolvimento sustentável, muitas organizações mudaram as suas atividades de negócios na compra, desenvolvimento de produtos, marketing e estratégia corporativa (Pujari, 2006). Antes traduzida como despesas e cumprimento de metas corporativas, cada vez mais o desenvolvimento sustentável está sendo retratado nas organizações como uma oportunidade e uma lógica de ser "verde e competitiva" (Porter e van der Linde, 1995).

Carrillo-Hermosilla e Könnölä (2010) argumentam que as eco-inovações envolvem uma combinação de diferentes elementos que pertencem às esferas do design, modelo de negócios do produto/serviço, usuário e governança. Para aos autores, enquanto a importância relativa dessas dimensões é mutável e pode variar com o ambiente inserido, eco-inovação tem o conceito invariável de ter um impacto positivo sobre o meio ambiente.

Ampliando a discussão acima, Medeiros et al. (2014), argumenta que a eco-inovação pode ser usada como ferramenta de apoio à diferenciação e geração de vantagem competitiva sustentável nas organizações. No entanto, as práticas de eco-inovação devem ser realizadas com sentido mais amplo que o desenvolvimento de diferentes estratégias e práticas economicamente viáveis, a inovação é realizada como um imperativo de que as questões sociais e ambientais também sejam contempladas, podendo a vantagem competitiva vir deste fator.

Para Kotler (2010), “a tendência mais forte no futuro para as corporações, especialmente no mercado de capital, é a questão da sustentabilidade” (p. 118). Para o autor, a sustentabilidade é um desafio de grande relevância no mercado corporativo e grande fonte de criação de valor no longo prazo. Na visão do autor, as empresas ainda não enxergaram a sinergia entre sustentabilidade como a sobrevivência da empresa no mundo dos negócios e a sustentabilidade como sobrevivência do ambiente e do bem-estar social (p. 118). Para o autor, a sustentabilidade ambiental moldará o futuro dos negócios nos próximos 25 anos (Gore, citado por Kotler, 2010, p. 121).

2.3.4. Investigação na relação entre eco-inovações e vantagens competitivas

Muitos estudos tem sido realizados com base nas projeções das relações entre inovações sustentáveis, ou as eco-inovações, e as fontes de geração de valor e vantagem competitiva nos mercados presentes e futuros.

Um dos estudos mais importantes para esta linha de pesquisa é o apresentado por Hart e Milstein (2004), “Criando Valor Sustentável”. Os autores consideram que a sustentabilidade que muitas vezes é considerada irreconciliável com o crescimento económico, pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva e de geração de valor. Na visão dos autores, o conjunto total dos desafios da sustentabilidade pode ajudar a criar valor ao acionista e representar um dos mais subestimados caminhos para um crescimento lucrativo no futuro.

Outro trabalho relevante nesta linha é o apresentado por Zylberstajn e Lins (2010), no seu livro “Sustentabilidade e Geração de Valor: A Transição para o Século XXI”. No seu trabalho, os autores apresentam práticas de sustentabilidade que geram uma fonte de vantagem competitiva em mercados futuros, tornando-se ainda uma forte necessidade para os mercados atuais e importantes para sobrevivência das organizações.

No seu estudo Desenvolvimento Sustentável como Fonte de Vantagem Competitiva: dimensão para gestão de empresas, Silva e Assis (2012), apresentam uma comparação entre as práticas de sustentabilidade entre empresas fornecedoras de

energia elétrica e a obtenção de vantagem competitiva. Nas suas conclusões, a pesquisa aponta para um conjunto de práticas realizadas pelas organizações e que são apoiadas pelos seus gestores, como sendo uma fonte de valor e de vantagem no mercado em que estão inseridos.

Entre os maiores estudiosos do marketing, Kotler (2010) defende as práticas sustentáveis como fonte do novo mercado do Marketing 3.0. Para o autor, entre os vários pontos que são necessários para interação das organizações com o ambiente, é fundamental a incorporação das práticas e inovações sustentáveis no DNA da organização.

Muitos autores como Kotler (2010), Heloani (2005), Zylberstajn e Lins (2010), entre outros, corroboram de formas distintas para os estudos sustentáveis e de eco-inovações com foco na geração de valor e vantagem competitiva. Tendo em conta o crescimento destes novos mercados, as organizações passam a integrar mais fortemente as práticas pelo ambiente, sociedade e economia em seus planos estratégicos e visando suas vantagens competitivas futuras.

3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA

3.1. Metodologia

O presente capítulo visa apresentar a metodologia de pesquisa utilizada para este estudo e o levantamento e análise dos dados. Pretende-se, nesta etapa do estudo, apresentar os critérios adotados para a realização das entrevistas, recolha dos dados e a análise das entrevistas realizadas, de modo a realizar comparações entre a análise teórica e os dados recolhidos, de maneira a articular discussões com base no que foi afirmado pelos autores citados no referencial teórico deste estudo. Esta etapa pretende promover perspectivas acerca do que é praticado pelas organizações a fim de alavancar suas posições mercadológicas.

3.2. Tipo de pesquisa

O desenvolvimento deste estudo de caso apresenta um caráter descritivo-exploratório, complementado pelo tipo de pesquisa bibliográfica, com a finalidade de apresentar o tema abordado e o contexto observado, bem como a relação profunda de trabalho e vivência do entrevistado, o que consolidou a realização da pesquisa de campo na constituição deste trabalho.

É necessário pontuar que a presente pesquisa se configura como um estudo de caso concentrado nas perspectivas do entrevistado sobre o ambiente e as características pesquisadas. Para tanto, baseou-se na utilização de dados qualitativos de fontes primárias, a partir de pesquisa bibliográfica de base teórica, a partir de material publicado, em livros, artigos de revistas da especialidade, conteúdos disponibilizados na Internet e que será confrontada com as vivências e experiências apresentadas pelo entrevistado.



Para tanto, Yin (2010), defende que tal método tem por principal característica apresentar diferentes visões, percepções sobre um mesmo assunto abordado pelo pesquisador, sendo que a fonte consultada, compartilham semelhantes interações com aquele fenômeno investigado. Neste estudo o objeto de análise concentrou-se nas contribuições do eco-inovações para a formação de vantagens competitivas no cenário empresarial. Para tanto, foi realizada uma entrevista em profundidade com um gestor de marketing, atuante no setor de desenvolvimento e distribuição de tecnologias, de maneira a identificar os princípios da eco-inovação para as contribuições estratégicas da gestão dos negócios em mercados futuros. Complementar a pesquisa em profundidade e com o intuito de reforçar e confrontar as informações coletadas pela mesma, será feita uma pesquisa documental, que se diferencia da pesquisa bibliográfica devido à natureza das fontes pesquisadas. A pesquisa documental visa valer-se de materiais oficiais relativos ao contexto pesquisa, fornecidos ou não pelas fontes, podendo ser baseados em diferentes tipos de arquivos, relatórios ou tabelas que ampliem o resultado da análise (Gil, 2008).

Para Bertucci (2009), as pesquisas descritivas têm como objetivo principal estabelecer relações entre as variáveis analisadas e levantar hipóteses ou possibilidades para analisar essas relações. Para Gil (1988, apud Bertucci, 2009, p.50), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de um determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis de estudo. Neste sentido, esta pesquisa teve como objetivo identificar, discutir e analisar as práticas de eco-inovação e sua relação com as vantagens competitivas futuras da organização. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, usando o estudo de caso, através de entrevistas semiestruturada.

Além do procedimento de um estudo de caso, e conforme citado por Cervo, Bervian e Silva (2007, citados por Silva e Assis, 2012), a pesquisa descritiva procura descobrir a frequência da ocorrência de um determinado fenômeno, sua relação e conexão com outros, a sua natureza e características. Para os autores, os estudos descritivos tratam das caracterizações que identificam a realidade investigada (p. 61-62). Para tanto, esta pesquisa foi efetuada com o pressuposto de estabelecer a correlação existente entre o que diz a teoria sobre as práticas de eco-inovação e as estratégias organizacionais para gestão do mercado e suas relações futuras.



Complementando a metodologia de pesquisa, foi utilizado também o método de pesquisa exploratório, definido por Bertucci (2009) como aquele que busca descrever determinadas situações e estabelecer relações entre variáveis. Para a autora, é preciso que o pesquisador explore um determinado tema, de forma inovadora e criativa, visando gerar encaminhamentos, levantar novos questionamentos, pontos de partida e indagações que servirão a pesquisas futuras sobre o mesmo tema (p.48-49).

Para Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa exploratória procura ampliar as informações sobre o foco da pesquisa, de maneira que os estudos devam se familiarizar com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias. De acordo com pressuposições dos autores, a pesquisa exploratória visa descobrir as relações existentes entre os elementos que compõem a situação ou ambiente pesquisado, de maneira a possibilitar as mais diversas considerações dos aspectos de um problema ou de uma situação (p.63-64).

Para desenvolvimento deste trabalho foi também realizada uma pesquisa bibliográfica que, de acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), consiste em explicar, descrever ou apresentar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. O estudo bibliográfico foi utilizado para realizar um levantamento prévio dos conhecimentos sobre o problema em questão.

Complementando a pesquisa teórica foi realizada a pesquisa de campo. De acordo com Gil (2008), o estudo de campo focaliza uma atividade ou ambiente de um determinado fenômeno, neste caso o estudo em relação às práticas e o mercado. Como é o caso para este estudo, sendo o mesmo desenvolvido por meio de observação direta das atividades da empresa no mercado e expressas através das entrevistas para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no ambiente (p.53).

Para o autor, no que se refere ao desenvolvimento do projeto, a exploração preliminar realizada pela pesquisa bibliográfica, apresentada neste estudo no referencial teórico, foi realizada com intuito de apresentar as práticas de eco-inovação organizacionais e sua relação com as vantagens competitivas futuras no campo pesquisado. A investigação qualitativa trabalha com valores, crenças, representações, atitudes e opiniões do contexto, neste caso do inquerido foco do estudo de caso, onde o

investigador desenvolve suas percepções, conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados.

3.3. Meios da pesquisa

Conforme Silva e Menezes (2001, p.19) afirmam “pesquisar” significa “procurar respostas para indagações propostas”, segundo Marconi e Lakatos (1991, p.155) a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (citados por Mendes, 2012).

Uma vez que a proposta de estudo foi definida e realizada uma articulação entre teoria e evidências práticas, faz-se necessário apontar empiricamente como ocorreu esta associação, bem como fundamentar a constituição desse estudo de caso, de acordo com proposições de Yin (2010). Para tanto, é importante a realização do detalhamento do método para obtenção das informações e o contexto que induziu para tal escolha.

3.4. Tipo de entrevista

A utilização de uma entrevista estruturada procura levantar as percepções do inquerido, como indivíduo imerso na realidade e no mercado pesquisado, bem como as prospecções para o mercado futuro. Para este caso, foi utilizado o método de entrevista individual, a fim de realizar uma maior interação com entrevistado e clarificar o objetivo da pesquisa, contando com a aplicação de um questionário aberto (o que configura um “roteiro” de entrevista).

Para realização do roteiro da entrevista, o primeiro contato com o inquerido foi realizado através de correio eletrônico. Após a determinação da estratégia de aplicação, foi determinado que a entrevista seria dividida em seis etapas, cada uma específica a um

assunto referente ao tema estudado, contendo um máximo de 4 perguntas por etapa, além dos aprofundamentos em cada questão apresentada. Essa operação consolidou a proposição da estrutura de entrevista semiaberta, conforme definida por Vergara (2009), o que permitiu ao entrevistado seguir um roteiro com maior liberdade de expressão aumentando o nível de qualidade das informações (op cit, p. 6, 8 e 9).

A primeira etapa da entrevista, realizada por meio de correio eletrônico, foi sucedida de um envio de material, referente às atividades da empresa no ambiente estudado, documentos públicos fornecidos pelo inquerido, que corroboram com as práticas realizadas pela empresa e estão interligadas com as questões apresentadas.

A realização da entrevista inicial como método para recolha dos dados para este estudo de caso foi escolhido por ser a melhor opção de contato com o gestor inquerido, devido as funções desempenhadas e diferença de localidades. Para tanto, a escolha pelo envio do roteiro por correio eletrônico facilitou a comunicação, reduzindo ruídos e julgamentos em relação às respostas e materiais apresentados. Essa medida inicial foi adotada para o fim de possibilitar o posterior desenvolvimento de análises de conteúdos do material levantado, coerente às proposições de Bardin (2000, citado por Silva e Assis, 2012).

Para o segundo momento da pesquisa, foi realizado uma entrevista com gravação e transcrição do conteúdo para integrar este projeto. Transcrever uma entrevista realizada, antes de partir para a seguinte ajuda a corrigir erros, a evitar respostas induzidas e a reavaliar os rumos da investigação (Albert, 1990). A entrevista foi utilizada com o objetivo de mapear as práticas, crenças e valores do universo específico, permitindo um mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada o sujeito inquerido percebe e significa sua realidade, levantando informações consistentes que nos permite compreender e descrever o fenômeno pesquisado (Duarte, 2004).

Segundo Lüdke e André (1986, p. 34), a grande vantagem da utilização da técnica de pesquisa exploratória em relação às outras “é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos”. Dessa forma, a presente pesquisa foi realizada com o propósito de obter o maior número possível de informações e experiências com o indivíduo

entrevistado, a fim de aprofundar e ampliar o conhecimento sobre o fenômeno aqui estudado.

3.5. Roteiro elaborado para o estudo de caso

O roteiro elaborado para este trabalho teve o intuito de conferir as práticas de eco-inovação utilizadas pela empresa no mercado, seus investimento em inovações da área, e seus ganhos de vantagem competitiva provenientes desta prática. Através dos questionamentos, seria possível identificar, no caso da empresa inquerida e do gestor inquerido, suas percepções que estas práticas trazem ao mercado, sem vantajosas e sustentáveis como fonte de diferenciação frente as demais organizações, conferindo uma posição de destaque no mercado.

O roteiro foi estruturado, sua etapa 1, com o objetivo de identificar as práticas estratégicas sustentáveis para inovação utilizadas pela empresa a fim de reforçar os conceitos bibliográficos deste estudo. Em seguida, a etapa 2 do questionário visou relacionar as implicações econômicas e de geração de valor das práticas e estratégias de eco-inovação utilizadas pela empresa no mercado.

Na etapa seguinte, etapa 3, o questionário procurou relacionar os impactos no sentido base da sustentabilidade, aspectos ambientais, sociais e económicos, atingidos pelas atividades da empresa no mercado. A etapa 4 procurou identificar as fontes de vantagem competitiva proporcionadas pelas organizações em ecodesenvolvimento, ou seja, as organizações que possuem suas práticas e pesquisas em eco-inovações.

A etapa seguinte, etapa 5, procurou delimitar os impactos futuros das práticas de eco-inovação e no contexto pesquisado, especificamente o mercado de tecnologia a que a empresa está inserida como uma das líderes mundiais de mercado. Na etapa final, o objetivo foi o de verificar como as práticas de inovação e ecodesenvolvimento podem conferir vantagem competitiva às organizações em relação a mercados futuros, uma relação mais direta com as visões do entrevistado como alto gestor da marca inserida no contexto pesquisado. Em todas as etapas da pesquisa, o entrevistado foi incentivado a

compartilhar experiências de mercado, o que traz um maior embasamento para o estudo realizado.

3.6. Contexto de Investigação

Para realização deste estudo, foi realizada uma entrevista em profundidade com um alto gestor da Dell Inc., a fim de verificar o resultado das práticas de eco-inovações e seu resultado em vantagens competitivas futuras no mercado.

Foi selecionado o método de pesquisa em profundidade a fim de que o entrevistado se sentisse livre para responder às questões de forma a mostrar as suas opiniões sobre as práticas da organização e sobre o suas motivações sobre o tema abordado. A pesquisa visa identificar se as práticas organizacionais relacionadas a eco-inovação são integradas no planeamento estratégico da organização e se as mesmas conferem vantagens competitivas no mercado, dando total liberdade para que o entrevistado possa se expressar e compartilhar experiências e vivências do mercado (Vieira e Tibola, 2005, Madeira, Lopes, Giampaoli e Silveira, 2011).

O entrevistado foi questionado de maneira a identificar as práticas estratégicas sustentáveis para inovação, relacionar as implicações econômicas e de geração de valor das práticas e estratégias de eco-inovação no mercado, relacionar os impactos ambientais, sociais e econômicos atingidos pelas atividades da empresa no mercado, identificar as fontes de Vantagem Competitiva proporcionadas pelas organizações em Ecodesenvolvimento, delimitar os impactos futuros das práticas de eco-inovação e no contexto pesquisado e verificar como as práticas de inovação e ecodesenvolvimento podem conferir vantagem competitiva às organizações em relação a mercados futuros.

Frente ao propósito de confirmar os estudos apresentados, prospectou-se que as experiências compartilhadas possam ajudar a conhecer mais as práticas do mercado enquanto a busca por vantagens competitivas.

3.6.1. Apresentação Empresa Estudada: Dell Inc. (Brasil)

O presente projeto, desenvolvido com base nos estudos bibliográficos e entrevistas com membros da empresa Dell Inc. visa ampliar a base de conhecimentos sobre o tema, aproximando as bases acadêmicas da vivência de mercado. Este capítulo tem o intuito de apresentar o contexto histórico e atual em que a empresa se estudada se encontra.

Em 1984, na cidade de Austin, Texas, com um investimento inicial de US\$ 1.000,00, Michael Dell funda a *PC's Limited*, só em 1988 a empresa abriu o capital na bolsa de valores e passou a se chamar oficialmente *Dell Computer Corporation*, mudando o nome novamente em 2003 para *Dell Inc.* A empresa começou suas operações de maneira a concorrer com o sistema de vendas do varejo, realizando vendas diretas de computadores para os consumidores finais. A empresa começou com a produção de máquinas em custos inferiores aos praticados do mercado e uma comercialização direta, o que garantiu uma arrecadação de mais de US\$ 6 milhões no primeiro ano da empresa, chegando a US\$ 56,9 bilhões em 2013.

Em 2005, promovendo seu total comprometimento com o meio ambiente, a Dell lança a linha de produtos OptiPlex com fonte de alimentação e chassi sem chumbo. Mas o modelo revolucionário que projetou a empresa não foi suficiente para manter a feroz concorrência à distância. Em 2006 a empresa foi ultrapassada pela HP na liderança mundial da venda de computadores. Pressionado, Michael Dell novamente revolucionou seu modelo de negócios. Dois anos depois, a Dell se aproximou discretamente a hospitais, escolas e até às Forças Armadas oferecendo soluções inovadoras, mantendo seu padrão de oferecer tecnologias diretamente para o segmento final. Com isso, a empresa desejava desvincular a imagem de hardware para ser vista como uma provedora de soluções. A Dell planejava, com essa nova revolução, vender mais computadores com maior valor agregado, seja quem for o cliente.

Com mais de 180 mil funcionários, 9 fábricas principais, 60 centros de suporte técnico, produtos comercializados em 180 países ao redor do mundo, a Dell é a líder mundial em vendas no segmento de monitores. No mundo todo, mais de 10 milhões de

pequenas empresas, cerca de mais de 95% das empresas listadas na Fortune 500, todos os governos do G20, todos os governos estatais dos Estados Unidos e quase toda a agência federal dos Estados Unidos utilizam as soluções e serviços da empresa.

A Dell oferece os servidores com melhor desempenho, inovação e mais fácil gestão da indústria, além disso, seus produtos estão presentes em mais de 60.000 pontos de venda no mundo inteiro. A empresa vende mais de 15 milhões de computadores anualmente. A Dell é hoje a provedora de computadores número um no mundo para grandes corporações e para o setor público.²

A Dell possui uma forte relação com as práticas sustentáveis e de responsabilidade corporativa. Em 1998 a Dell lançou seu primeiro relatório de progresso ambiental, onde começou a articular seus compromissos e iniciativas de responsabilidade corporativa. Desde então, a empresa assumiu compromissos com ações globais significativas.

A empresa assumiu, como parte de sua identidade, que há oportunidades e benefícios para empresas com foco na sustentabilidade, como:

“o desenvolvimento de soluções inovadoras para economias com baixa emissão de carbono, a expansão do uso de materiais mais sustentáveis, a geração de eficiências exponenciais em cadeias de suprimento globais e a descoberta de maneiras de reciclar e reutilizar materiais no caso de escassez de recursos. E vemos cada vez mais” (Dell 2020 *Legacy of Good Plan*, p. 3).

Em 2012, a Dell lançou o compromisso “*Powering the Possible* como a primeira etapa rumo a uma nova estratégia de sustentabilidade da Dell” (Dell 2020 *Legacy of Good Plan*, p. 3). O plano seguinte, o programa “2020 *Legacy of Good Plan*” traz um reflexo dos diálogos com clientes, interação com os diferentes setores e partes interessadas e uma análise detalhada de toda a nossa cadeia de suprimentos.

O Plano para 2020 é a primeira etapa rumo à inserção profunda do nosso compromisso no DNA da Dell, traduzido como objetivo do Marketing 3.0 de Kotler (2010), a empresa “definiu a trajetória de como a sustentabilidade ambiental e social se tornará um acelerador para resultados sustentáveis e de sucesso para os clientes e a sociedade por muitos anos”.

² Fonte: <http://mundodasmarcas.blogspot.pt/2006/05/dell-easy-as-dell.html>,
<https://guilhermemaldonado.wordpress.com/2009/09/05/historia-da-marca-dell/>.

A Dell assumiu o conceito de adição de valor nas áreas de meio ambiente, comunidades e pessoas. O programa contempla os conceitos de:

Meio ambiente: ao incorporar a sustentabilidade ambiental em tudo o que fazemos, oferecemos aos clientes soluções que permitem que eles realizem mais, além de minimizar o impacto coletivo no planeta.

Comunidades: quando os membros da equipe Dell aplicam a sua paixão e as suas habilidades exclusivas em combinação com a nossa tecnologia para uma mudança social, isso amplia o efeito das nossas concessões e acelera os resultados positivos nas comunidades em que vivemos e trabalhamos.

Pessoas: para permitir que as pessoas de todos os lugares cresçam e prosperem, primeiro precisamos estabelecer relações duradouras com os colegas membros da equipe em todo o mundo (Dell 2020 Legacy of Good Plan, p. 4).

A empresa criou um mapa de sustentabilidade para atingir os seus objetivos. O mapa passa pelo Foco nos Clientes como parte da estratégia corporativa de evoluir a proposta de valor para fornecer uma visão de responsabilidade social e ambiental. A segunda parte passa pela Inovação, de maneira a analisar e descobrir formas de inovar no mercado, a nossa organização e o setor como um todo. O terceiro ponto passa pelo Gerenciamento da complexa Cadeia Global de Suprimentos e à compreensão e a aceitação das diferentes culturas nas quais a empresa está inserida. A próxima etapa, a Transparência e Confiança, utilizar relatórios melhores e mais estratégicos que tornarão os impactos transparentes, permitindo anual dos objetivos.

Os dois focos finais, passam pela Liderança de mercado como exemplo, fortalecendo o trabalho da empresa como defensores nos desafios ambientais e sociais e a Colaboração com clientes Dell, empresas do setor, fornecedores, comunidades, as organizações acadêmicas e não governamentais e outros para solucionar importantes problemas sociais. Todas como metas fundamentadas até o ano de 2020, como parte do *Dell 2020 Legacy of Good Plan*.

A Dell assumiu a responsabilidade ambiental como sendo mais do que o conceito de criar um produto ou uma iniciativa ecologicamente correta. A empresa trata o tema de forma a incorporar a sustentabilidade em todos os aspectos das atividades, usando as tecnologias e as capacidades para inovar para clientes, comunidades e do planeta.

3.6.2. Apresentação e Contextualização do Entrevistado

O presente trabalho visa relacionar as práticas de eco-inovação com as fontes de vantagem competitiva no mercado, de maneira a identificar possibilidades para estas práticas e mercados futuros. Para o contexto, a entrevista foi realizada com um Diretor de Soluções Empresariais da Dell América Latina, João Bortone, que já passou também pelos cargos de Diretor de Marketing da Dell na América Latina e Diretor de Marketing da Dell Brasil, com mais de 20 anos de experiência na área de Marketing em diferentes empresas do setor de tecnologias, como Microsoft, Google e Intel³.

Apesar de uma estrutura global da Dell Inc., no Brasil, onde se concentra a fonte de pesquisa para este estudo, a empresa é dividida em vários setores com milhares de funcionários no Brasil e no mundo, dividida em uma estrutura muito grande de escritórios em Porto Alegre/RS, uma estrutura menor em São Paulo/SP responsável pela Dell *Solution Center*, e uma fábrica em Hortolândia/SP.

Dividida em Unidades de Negócio, a Dell possui a área de *End User Computing*, ou seja, produtos para o utilizador final (*Notebook, Desktop, Tablet, Monitor, etc.*), e a área de *Enterprises*, que contempla a Dell *Solution Center*, responsável pela parte de clientes corporativos. O entrevistado concentra suas atividades na área de Clientes Corporativos, Dell *Enterprises*, responsável pela estrutura de Produtos para Servidores, Armazenamentos e Redes⁴.

3.7. Limitações da Pesquisa

O presente trabalho foi realizado com o intuito de ter uma visão geral sobre as práticas de inovação e eco-inovação da Dell, de maneira a determinar suas fontes de vantagem competitiva para mercados futuros. A empresa possui um vasto material que

³ Perfil LinkedIn, acessado em Julho 13, 2015, em: <https://br.linkedin.com/in/joabortone/pt>.

⁴ Adaptado da descrição realizada pelo entrevistado sobre sua Unidade de Negócios.

consta com planos de ação, como o Dell 2020, e relatórios de sustentabilidade, que são amplamente divulgados e seguidos por todas as unidades da empresa.

A pesquisa para este Estudo de Caso limitou-se à utilização de estudos bibliográficos, à utilização material oficial disponibilizado pela empresa e pelo entrevistado e à visão corporativa e experiências do entrevistado.

Conforme apontado pelo próprio entrevistado na pesquisa, a Dell procura alcançar todos os objetivos, mas esbarra em dificuldades impostas pelos próprios países onde a empresa está alocada, muitas vezes dificultando a concretização de metas operacionais e sustentáveis. Dessa forma, assim também é complicado buscar um consentimento da empresa como um todo na prossecução dos objetivos propostos pela organização com base em apenas uma fonte de pesquisa, conforme ocorre com este Estudo de Caso, mas é de igual validade para o aprofundamento do conhecimento das práticas da empresa em relação às propostas teóricas apresentadas na bibliografia.

O ponto seguinte que dificultou a objetividade da pesquisa, não sendo suficiente para invalidação da mesma, é a representação de um estudo de caso com apenas uma fonte de pesquisa substancial, um foco de entrevista em profundidade, que se concentra em uma Unidade de Negócio específica da empresa, limitando uma visão geral dos negócios da mesma em outros setores ou locais no globo. Este fato é, ao mesmo que uma limitação da pesquisa realizada, também um prova da dimensão que a empresa possui, sendo impossível ter uma visão detalhada de todos os setores ou todas as atividades que a empresa desempenha em pequena ou grande escala no mundo todo.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo visa analisar e discutir os resultados apresentados na pesquisa, de maneira a explorar o conteúdo apresentado no Referencial Teórico, acerca das inovações e eco-inovações como fontes de vantagem competitiva para os mercados futuros, corroborando ou não com a análise dos dados.

Os seguintes dados serão apresentados pelo método descrito por Yin (1989) de Padrão Combinado, onde se objetiva comparar padrões empíricos com os padrões previstos, de maneira a ampliar ou não a validade interna dos dados. Os dados apresentados na seguinte análise contemplam a entrevista em profundidade, realizada com o Gestor da Dell Inc., e com base na pesquisa documental realizada no Plano 2020, documento oficial de planejamento estratégico de ação da Dell.

Tabela 1 - Base Teórica vs Entrevista

Temas	Autores	Perspectiva do Entrevistador
Processos mais sustentáveis	Kotler (2010); Lundvall (2005); European Comission (2013); Drucker (2003); Könnölä; Carrillo- Hermosilla; Gonzalez (2008); Lastres e Albagli, (1999); Dunphy (2003).	Na visão do entrevistado, muito do que se vê e relacionado ao mercado de <i>Consumer</i> ou <i>End User Computing</i> , mas muito também é empregado na área de <i>Enterprises</i> . A empresa possui uma preocupação com os processos de fabricação, desde a questão de embalagens a qualquer outro processo de manufatura leva em consideração a questão de ser sustentável. Dentro do Plano Dell 2020, são citados ainda as melhorias nos processos de reciclagem (p. 19), produção sem poluição (p. 24), para uso de lixo agrícola nas embalagens (p. 24), redução do uso de energias não sustentáveis (p. 25), diminuição do uso de produtos químicos (p. 34), para padronização e medição das normas e práticas utilizadas (p. 40), com intenção de atingir os objetivos sustentáveis.



		<p>O entrevistado aponta para a equipa de criação de produtos e sua obrigatoriedade priorizar o uso de materiais sustentáveis. É importante destacar que todo o processo é confidencial, sendo parte do segredo industrial da Dell, mas que existe uma equipe pensando na utilização de materiais biodegradáveis e em equipamentos que tenham produtos recicláveis na sua construção e no descarte dos mesmos, de maneira a ser mais sustentável. Isso, em si, já é uma forma de eco-inovação, a utilização de materiais que não agridam o ambiente e os próprios processos em si.</p> <p>Importante realçar que, como o entrevistado se dedica à Unidade de Negócios de <i>Enterprises</i>, ligada à <i>Dell Solution Center</i>, o entrevistado apontou a venda de <i>Data Center</i>, um dos principais pontos do segmento empresarial da empresa, como foco de constantes melhorias no segmento. Apesar da preocupação do cliente com os custos de aquisição, os custos de manutenção e de consumo energia, de maneira a tornar o produto mais atrativo para cliente e mais sustentável.</p> <p>O entrevistado passou uma imagem real do mercado, sendo que o mesmo visa redução de custos e ganho em escala, de maneira a melhorar o negócio sem o que mesmo se torne inviável financeiramente ou proibitivo, evitando sua descontinuidade. Com relação a produção direta de ecoprodutos, o entrevistado encara os processos de fabricação como sendo sustentáveis e ecoeficientes, sendo o produto o resultado final desse processo.</p> <p>No ponto de processos, o entrevistado apontou ainda que as políticas públicas estão forçando os fornecedores a se enquadrarem, o que se subentende que Dell já está nos patamares obrigatórios e buscando resultados melhores.</p>
--	--	--



Empreendedorismo	Kotler (2010); Tibola, (2005); Madeira, Lopes, Giampaoli e Silveira (2011); Drucker (1985); Peters (1992).	<p>Tanto a entrevista quanto o Plano 2020 apontam para uma grande visão da empresa neste ponto. O entrevistado afirma que as ações acontecem e saem da matriz nos EUA, assim como da grande maioria das empresas, que concebe nas matrizes e exporta para o mundo. O entrevistado citou um projeto entre o Michael Dell (Fundador e CEO da Dell Inc.) juntamente com a ONU (Organização das Nações Unidas), de forma que a tecnologia seja tratada como um bem universal e que todos tenham acesso a isso, pleiteando que esse seja um ponto importante para a nova ordem de um empreendedorismo mais sustentável.</p> <p>O Planejamento da Dell 2020 aponta ainda para o desejo de reciclagem mais tecnologia, com objetivos de usar a computação de alta performance para acelerar os tratamentos contra o câncer, criar laboratórios educacionais com energia solar e medir o impacto disso tudo não apenas no meio ambiente, mas nas comunidades em que estão envolvidos (p. 9).</p> <p>A visão da liderança, apontada na entrevista e no próprio Plano 2020 são pontos de destaque no âmbito do empreendedorismo, de maneira a utilizar a tecnologia, foco de produção da Dell, para mudar as realidades afetadas. Isso, conforme indicado por autores, se enquadra na atuação sustentável social.</p>
Consumo de energia	Carrillo-Hermosilla (2009); Dunphy et al (2003); Manual de Oslo (2008); Kemp e Pearson (2008); Carrillo-Hermosilla (2010);	<p>Um das principais preocupações, tanto para redução de custos quanto para sustentabilidade, é o consumo de energia. O entrevistado apontou esse como sendo um dos pontos principais de uma cadeia sustentável, a diminuição do uso de recursos naturais, de maneira a não se opor a necessidade do mercado.</p> <p>A entrevista deixou transparecer que, mesmo sendo uma cadeia muito longa, a Dell possui a</p>



	Silva e Assis (2012).	<p>preocupação do início até o fim. Nas palavras do entrevistado: “É obvio também que têm questões econômicas, a partir do momento que se tem um portfólio que se gasta menos energia, há um benefício monetário ou financeiro para nossos clientes, mas também tem o benefício sustentável”.</p> <p>A empresa passa a mensagem de que “é uma empresa que está prestando atenção”, e os objetivos que a empresa busca, mesmo sendo ousados para uma escala global, estão implantados no planejamento de longo prazo.</p> <p>Em consonância com o mercado, conforme apresentado na entrevista, em que a primeira preocupação das organizações é ser competitiva, de maneira a reduzir consumo de energia, suporte, manutenção, etc., mantendo a qualidade e preocupação com o descarte futuro, o Plano 2020 aponta que a primeira prioridade de qualquer programa de sustentabilidade é ser o mais eficiente possível, consumindo menos recursos ou criando menos lixo. Os objetivos do Plano consistem ainda na redução de 50% das emissões dos gases do efeito estufa, redução do uso de energia e aquisição ou geração de energia de fontes com baixa emissão de carbono (p. 12 e 13).</p>
Escala global	Carayannis (2006); Hadjimanolis (2003); Stanislowski & Olczak (2010).	<p>De acordo com as informações da entrevista, é um passo preliminar as organizações de grande porte pensarem e realizarem as ações nos EUA antes de as aplicar em escala global, seja na área de inovação, tecnológica, sustentável, comercial, etc. No caso da Dell, o primeiro anel de pesquisa é concebido por um grupo com maior número de americanos, ideias e ideais pensados maioritariamente na sede, e que focam na realidade que</p>



		<p>se encontram e, posteriormente, é disseminada em escala global.</p> <p>A implementação de tais projetos é limitada às barreiras externas legais encontradas em cada região onde a empresa está instalada. Para este caso, existe a crença cultural disseminada dentro da Companhia de que a tecnologia é um bem universal, mas devido às barreiras impostas (mas não totalmente informadas no escopo da entrevista) por cada país ou região dificultam a chegada da mesma em escala global.</p> <p>De acordo com o relatório de metas 2020, para se tornar mais sustentável a Companhia deve realizar a gestão da sua complexa cadeia de suprimentos de maneira a compreender e aceitar as diferentes culturas nas quais está inserida, aplicando uma visão global nas atividades (p. 4).</p>
Liderança	Kotler (2010); Day e Schoemaker (2008);	<p>A pesquisa revelou um envolvimento muito grande da liderança da Dell em relação a inovações e sustentabilidade, tendo o Michael Dell, CEO (<i>Chief Executive Officer</i>) e Fundador da empresa, como responsável direto por vários projetos realizados pela empresa. O entrevistado também citou a motivação de todo o grupo por atingir os resultados planejados e a atuação da CMO (<i>Chief Marketing Officer</i>) do grupo, Karen Quintos, que dedica parte do seu trabalho as estas responsabilidades.</p> <p>O entrevistado destacou a visão e ambição de muitos executivos atuais em impactar comunidades, estados ou países e se possível o mundo, e que, no caso do Michael (Dell), ele quer impactar o mundo.</p> <p>O Plano 2020 destaca as aspirações e metas projetadas para criar equipes fortes, inclusivas e globais,</p>



		<p>com o incentivo da liderança à promoção de uma cultura que permita aos membros da equipe ter influência na definição do rumo da empresa (p. 50).</p> <p>O plano desta ainda como meta 2020, a estrutura de desenvolvimento de liderança e na criação de um padrão global de inspiração de liderança, de maneira a disseminar uma cultura global que valoriza a diversidade e a inclusão em cultura na liderança em um ambiente cada vez mais global e competitivo (p. 52 e 53).</p> <p>Quando questionado sobre a sustentabilidade como chave para futuro das empresas, o entrevistado relacionou as atividades do Secretário Geral das Nações Unidas (ONU), Ban Ki Moon, juntamente com Michael Dell em prol de uma sustentabilidade global. O entrevistado apontou ainda a visão da liderança da Dell de fazer muito mais do que vender infraestrutura, a preocupação com a questão da sustentabilidade e a consciência do grupo acelerando em projetos cada vez maiores.</p>
Barreiras e limitações	Hadjimanolis, (2003); Stanislawski & Olczak (2010); Pinheiro (2002); Zylberstajn e Lins (2010).	<p>De acordo com observado na entrevista, as barreiras se apresentam ao tentar expandir projetos em escala global. O entrevistado citou problemas como aluguel de plantas menos sustentáveis como sendo um problema de difícil solução.</p> <p>O entrevistado afirmou que, pelo fato da Dell possuir o controle de quase toda a cadeia produtiva, a Companhia consegue ir além das outras empresas do mercado, mas implantar projetos em igualdade em todos os países é uma dificuldade, caso da China onde muitos processos sustentáveis são limitados (sem informações aprofundadas).</p> <p>O entrevistado assumiu que é impossível</p>



		<p>controlar a cadeia de produção como um todo de maneira a ser mais sustentável, fato que se agrava devido a imensa cadeia de fornecedores. A Dell possui uma preocupação em influenciar as atividades sustentáveis dos fornecedores, mas, nas palavras do entrevistado: “garantir que 100% do ecossistema está pensando nisso, é difícil”.</p> <p>De acordo com o Plano 2020, a Dell declara como sendo seu maior desafio encontrar suprimentos que protejam os produtos assim como os materiais não sustentáveis fazem (p. 24) e além da busca constante pela melhoria da eficiência energética (p. 12).</p> <p>Uma das preocupações apontadas pelo entrevistado é o fato de muitos utilizarem a sustentabilidade por uma redução de custos de processos de fabricação quando viável ou ganho de marketing, sem a real prática em si. Dessa forma, o entrevistado afirma que a empresa (Dell) tenta realizar o melhor negócio (sustentável), mas é difícil quando o mundo ainda não é. Como forma de buscar uma solução, o mesmo acredita no ganho em escala dos produtos sustentáveis, de forma a reduzir o custo para que produtos mais sustentáveis não sejam proibitivos, evitando a morte dos negócios.</p>
Consciência, Educação, Cultura e Motivação	Kotler (2010); Carrillo- Hermosilla (2009); Provoust (1991); Dunphy et al (2003); Bossel (2005); Bansal e Roth (2000).	Parte da motivação que entrevistado passa como sendo uma motivação de uma comunidade Dell que busca melhores resultados, vem da liderança que inspira progredir e buscar melhorias no campo sustentável. Nas palavras do entrevistado: “Eu tenho muito orgulho de ver que, apesar de ser uma empresa americana, capitalista, com investidores, ela está indo muito além, isso é bonito de ver. (...) Realmente existe a preocupação, até que seja pelos filhos ou pela comunidade ou, como eu disse, pelo



		<p>país, isso é muito legal”.</p> <p>Novamente, o grupo dissemina o ideal de que a tecnologia é um bem universal e tem por objetivo chegar a todo o mundo. O próprio Plano 2020 foi instituído para ser a primeira etapa rumo à inserção da sustentabilidade ambiental e social como compromisso no DNA da Dell (p. 3).</p> <p>O plano define como sendo as 3 áreas principais para interação: Meio ambiente (incorporar a sustentabilidade ambiental em todos os processos e produtos, oferecer soluções que permitem que os clientes realizem mais, além de minimizar o impacto coletivo no planeta), Comunidades (envolvimento dos colaboradores com a tecnologia da Dell para realizar mudança social), Pessoas (estabelecer relações de desenvolvimento pessoal e local com todos os membros da equipe em todo o mundo) (p. 4).</p> <p>A Companhia dissemina pelo Plano uma cultura que valoriza a diversidade e a inclusão em escala global, de maneira a fortalecer essa cultura na liderança (p. 54). Parte da estratégia baseia-se crença de que, para permitir que as pessoas em qualquer lugar cresçam e prosperem, primeiro é preciso criar relações sólidas com os membros globais da equipe para cuidar melhor dos clientes e das comunidades nas quais a empresa está inserida (p. 65).</p>
Marketing	Kotler (2010); Sharma, (2000); Pujari (2006); Aragon-Correa e Sharma, (2003); Menon e Menon, (1997); Drumwright,	A pesquisa apresentou, no ponto de marketing, uma visão muito maior da parte de concepção e desenvolvimento do produto, uma área de atividade a que o entrevistado faz parte dentro da companhia e do mercado. Os pontos admitidos como sendo primordiais para a equipa de produto passam pela qualidade, performance, preço (justo) e a satisfação do usuário, seja ele usuário final ou corporativo. O entrevistado realçou



	(1994).	<p>ainda a importância maior que é dada à satisfação (e sustentabilidade) para o usuário no que é visível do produto, mas também no que ele não é visível, de maneira a fazer a diferença na entrega do produto final.</p> <p>O entrevistado, em uma palavra sobre o desafio do marketing dentro do Plano 2020, destacou a dificuldade de justificar o valor das partes produzidas com maior qualidade e/ou maior sustentabilidade para um consumidor final. O Manifesto 2020, dito na entrevista, é muito grande, e permeia por todos os processos que a Companhia tem, da manufatura, processo de venda e tudo que for possível.</p> <p>Quanto à comunicação da marca com o mercado, seja por ferramenta de marketing ou disseminação da ideia, fica a cargo da área de comunicação e imprensa, através de fóruns com clientes, eventos globais ou mídias, mas o foco da disseminação é realizado na sede, nos EUA. A entrevista revelou que no Brasil, assim como na maioria dos demais locais, a Dell não possui uma área específica por este tipo de comunicação.</p> <p>De maneira clara, além da possibilidade apontada no Plano 2020 para mostrar o escopo de uma economia ambiental, a Dell também utiliza como forma de ampliar a proposta de valor e expandir o marketing de soluções melhoradas que produz (p. 41). A entrevista também clarificou que, além dos focos de se comunicar os esforços em inovações e sustentabilidade, objetivo final é ter um relacionamento com os clientes.</p>
Inovação e Eco-inovação	Schumpeter (1939); Kotler (2010); Lundvall (2005); OCDE	O entrevistado, com a função de gestor de auto nível da Dell, admite que, devido ao imenso tamanho da Companhia e sua alocação em muitos países, com várias Unidades de Negócios distintas, acontecem várias



	<p>(2008); Manual de Oslo (2008); <i>European Commission</i> (2013); Drucker (2003); PUJARI (2006); Könnölä; Carrillo-Hermosilla; Gonzalez (2008); OCDE (2010).</p>	<p>atividades e práticas de inovação e inovação sustentável (eco-inovações) que não se é possível participar de tudo.</p> <p>Como exemplo citado na entrevista, a Dell utiliza tecnologias na área de saúde, em um caso específico, no uso de tecnologias para acelerar detecção de doenças genoma e cura do câncer, este como um ponto que não necessariamente visa o lucro, mostrando uma visão da empresa ao atender diferentes pontos da sustentabilidade. Esta mesma visão, é uma das metas apresentadas no Plano 2020 para contribuir e impactar positivamente as comunidades (o mundo) (p. 9).</p> <p>A Dell possui também acordos com Universidades para criação e desenvolvimento de tecnologias. Apesar de não especificado, mas em vista da grande atuação da Companhia em tecnologias mais sustentáveis, é possível que sejam desenvolvidas eco-inovações através destas parcerias, mas nada pôde ser confirmado na entrevista. Esta parceria, também como forma de replicar a sociedade os benefícios recebidos pelas Companhias do Governo, neste caso citado o Governo Brasileiro, trata-se de parte do Processo de Produção das instalações do Brasil, na PUC do Rio Grande do Sul, onde a Dell teve sua primeira fábrica no Brasil.</p> <p>O entrevistado, de maneira clara e objetiva, não se esquivou das práticas de eco-inovação como sendo uma oportunidade para mercados futuros. Na entrevista ficou claro que existe a componente financeiro nessa relação de investimento em novas tecnologias. É necessário que as tecnologias tenham ganho em escala para que se tornem viáveis, de maneira que não se torna uma solução ser ecológico e inviável financeiramente.</p> <p>De seguida, na opinião do entrevistado, o que torna o componente eco-inovação uma oportunidade de mercado e uma ferramenta mais viável, é o fato da</p>
--	---	---



		<p>consciência global estar sendo alterada positivamente quanto a estas práticas, até mesmo por força de políticas públicas, de forma a caminhar para uma geração de produtos, serviços, soluções e materiais mais orgânicos ou mais ecos.</p> <p>Em contribuição com a visão do Gestor, o Plano 2020 prega as oportunidades e benefícios para o sucesso de empresas com foco na sustentabilidade, tais como: “o desenvolvimento de soluções inovadoras para economias com baixa emissão de carbono, a expansão do uso de materiais mais sustentáveis, a geração de eficiências exponenciais em cadeias de suprimento globais e a descoberta de maneiras de reciclar e reutilizar materiais no caso de escassez de recursos” (p. 3).</p> <p>Dentre outras inovações (ou eco-inovações), a Dell tem buscado soluções, como EMR, equipamentos, processos, embalagens, componentes, virtualização de <i>desktop</i> e serviços de <i>cloud computing</i> para um maior impacto sustentável (p. 34 e 42).</p>
Planejamento estratégico	Tibola (2005); Madeira, Lopes, Giampaoli e Silveira (2011); Kotler (2010).	<p>Claramente existe uma aposta na sustentabilidade como parte do Planejamento Estratégico da Dell (conforme apontado também em outros tópicos), seja dentro do Plano 2020 ou como confirmado pela entrevista. A consciência na causa sustentável está disseminada na Companhia, desde a liderança de topo, como o caso do CEO Michael Dell, que é o principal apoiador da causa dentro da Companhia até à realização de projetos menores, como apontado na entrevista.</p> <p>Como se trata de uma proposta de valor em que a Dell está a ser um agente ativo da mudança, a mesma está propondo que a mudança aconteça e está começando por ela mesma (nas palavras do</p>

		<p>entrevistado).</p> <p>De acordo com o apresentado no Plano 2020, a estratégia da Dell visa transformar comunidades por meio da tecnologia, sempre pensando na temática da tecnologia como um bem global e buscar ferramentas para disseminar este projeto.</p>
<p>Investimentos em P&D</p>	<p>Cordeiro (2011); Kotler (2010); Carrillo-Hermosilla (2009); Drucker (2002);</p>	<p>Apesar da certeza com relação aos investimentos globais em P&D, os números não foram revelados por se tratar de informação confidencial. O que a pesquisa nos apresentou é que a questão do produtor ser <i>eco-friendly</i> (termo usado pelo entrevistado) está inerente às pesquisas e avanço do portfólio que, em consequência, traz práticas e processos mais ecológicos, busca substituição por uma manufatura biodegradável ou que possa ser reciclada, tornando o produto em si mais sustentável. O entrevistado afirma ainda que não há uma política clara “eco”, mas milhares de micro processos que vão alcançar este resultado, de maneira que a empresa não vai produzir um eco-PC, mas que todos os PCs sejam (e já o são) mais ecos do que as gerações anteriores.</p> <p>O Plano 2020 declara as oportunidades e benefícios para empresas com foco na sustentabilidade: soluções inovadoras com baixa emissão de carbono, expansão do uso de materiais mais sustentáveis, geração de eficiências em cadeias de suprimento globais e a descoberta de maneiras de reciclar e reutilizar materiais no caso de escassez de recursos (p. 3).</p> <p>O plano também declara o compromisso da empresa na busca por alternativas viáveis para substituir os produtos não sustentáveis, de maneira a utilizar um modelo de inovação de embalagens para buscar mais materiais sustentáveis substituindo as bases em petróleo (p. 25).</p>



		<p>Outro grande desafio assumido pela empresa é a busca por materiais alternativos que atendam aos requisitos de performance. A empresa coloca como objetivo estar à frente das pesquisas e regulamentações em todo o mundo, de maneira a ganhar flexibilidade, criatividade e persistência, fundamentais para abandonar o uso de materiais prejudiciais ao ambiente (p. 34).</p>
Valor e vantagem competitiva	<p>Hart e Milstein (2004); Porter (1989); Freeman (1987, citado por Fonseca, 2012); Kotler (2010); Drucker (1985); Grant (2005); Barney e Hesterly (2010); Silva e Assis (2012); Porter e van der Linde (1995); Zylberstajn e Lins (2010).</p>	<p>Claramente o resultado da entrevista, assim como o Plano de Ação 2020, declaram as fontes de vantagem competitiva futura para empresas que se dedicam a práticas mais sustentáveis. Conforme apontado pelo entrevistado, o componente financeiro faz parte do mercado, e é o mesmo que financia constantes pesquisas de maneira a progredir em melhores produtos e processos.</p> <p>O entrevistado aproxima a ideia da necessidade de maiores incentivos governamentais e ganho em escala para que as eco-inovações ou eco-tecnologias se desenvolvam e consigam atingir o mercado consumidor.</p> <p>O próprio Plano 2020 declara as oportunidades e benefícios para empresas com foco em atividades mais sustentáveis, buscando estar à frente em pesquisas e, consecutivamente, ao mercado (p. 3 e 34), configurando estas práticas como uma busca por uma vantagem competitiva sustentável.</p> <p>“O Relatório 2020 aponta que as organizações estão preocupadas em encontrar maneiras de reduzir o impacto ambiental de suas atividades, desde corte de custos, conservação de recursos, obtenção novas oportunidades de negócios e a definição de percepções de marca” (p. 40).</p> <p>A pesquisa aponta que, na visão do entrevistado a chave para ser mais sustentável passa pelo modelo de</p>



		<p>escala, uma ferramenta para diminuição de custos para empresas que empregam seus esforços em benefícios sustentáveis.</p> <p>A dissonância que ocorre, na opinião do entrevistado, entre Estado, cidadão, empresas e órgãos não governamentais, e é apontada também como um grande problema não convergindo para os ideais sustentáveis.</p> <p>A Dell acredita, dentro do Plano 2020, que a estratégia de responsabilidade ambiental faz parte de suas metas para fornecimento de valor para os clientes/(mercado (p. 5). Com principais fontes de vantagem competitiva a empresa acredita na participação da sua força de trabalho e da liderança do grupo. A Dell acredita que, a medida que os negócios se expandirem e evoluírem na próxima década, ter uma liderança ágil e eficiente será uma incrível vantagem competitiva e absolutamente fundamental para o nosso sucesso. (p.53)</p>
Situação política	Silva e Assis (2012); Tenório (2004); AGENDA 21 (1992); Heloani (2005).	<p>A partir da entrevista foi possível perceber um certo descontentamento com relação ao ambiente político e sua relação de benefício e incentivos fiscais. Com base na relação Brasil, mercado onde o entrevistado age diretamente e está sendo atingido por uma crise econômica, há um aumento de impostos como IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), PIS (Programas de Integração Social), CONFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social) sobre produtos como tablets, celulares, notebooks e produtos industrializados em geral, o que dificulta a relação entre Empresas e mercado consumidor. O entrevistado admite como desafio o fato manter qualidade e capacidade de produtos, acompanhar e ultrapassar tendências</p>



		<p>sustentáveis do mercado e manter um posicionamento de custos baixos para se manter frente ao mercado.</p> <p>A insatisfação, considerada como um problema político geral pelo entrevistado, é tido como uma situação do mercado que atrapalha a relação de comércio. Novamente com relação a desconexão do mercado, exigências governamentais para enquadramento em padrões sustentáveis e falta de incentivos e benefícios para atingir tais objetivos. De acordo com o entrevistado, ocorre uma relação de aumento dos impostos, diminuição dos benefícios, aumento do preço final e, consecutivamente a redução de vendas no mercado, o que ocasiona o mesmo déficit nos impostos arrecadados.</p> <p>De acordo com o Plano 2020, em aplicação a uma política global, há questões que ainda não foram atingidas e acredita na necessidade das empresas participarem mais ativamente, colaborando com governos e outros órgãos para gerar práticas mais sustentáveis em todos os lugares, com uma visão maior do que apenas praticar negócios de forma social e ambientalmente responsável (p. 3).</p>
--	--	---

Fonte: Autor (Adaptado Plano Dell 2020 e Entrevista em Profundidade).

4.1. Discussão às Questões de Investigação

É possível responder positivamente quanto ao uso de práticas de eco-inovação da Dell, ou simplesmente práticas de inovação voltadas para a sustentabilidade, já que, apesar de realizar as práticas buscando melhoria de produtos e processos, não foi encontrado o uso do termo eco-inovação durante a pesquisa documental ou a entrevista em profundidade.



A empresa acredita nas práticas e, tanto na pesquisa documental realizada com base Dell 2020 *Legacy of Good Plan*, como mencionado no Plano 2020, como também na pesquisa realizada com o Gestor João Bortone, Diretor de Soluções Empresariais da Dell América Latina, a empresa acredita que as práticas de inovação voltadas para bases sustentáveis são uma fonte de vantagem competitiva para mercados futuros, conforme apontado por Kotler (2010). É uma prática de inovação de mercado, buscando novos produtos, processos ou uma mudança organizacional ao se posicionar em mercados futuros.

O próprio Plano 2020 é utilizado para identificar as práticas sustentáveis da Companhia, de maneira a incutir no DNA da empresa a busca por uma produtividade sustentável (Kotler, 2010). O plano faz parte da estratégia de responsabilidade ambiental para atingimento das metas para fornecimento de valor ao mercado que, conseqüentemente, se torna uma fonte de vantagem competitiva (Porter e van der Linde, 1995). A empresa acredita no foco em inovações para evolução das atividades do mercado, de maneira ganhar escala em processos e tornar produtos e processos mais viáveis para continuidade das atividades organizacionais de todos os mercados.

Mesmo que bem explícito no Plano 2020, a Dell foca em benefícios sustentáveis para seus produtos e clientes, como utilização de materiais biodegradáveis e não poluentes, campanhas internas e externas de conscientização quanto a importância das práticas ambientais, as práticas de inclusão digital como maior foco social da empresa, entre outros, ocorre o desenvolvimento de produtos mais sustentáveis mas, estes, não são pontuados ou detalhados pelo plano que, conforme atendido pela pesquisa em profundidade, faz parte da confidencialidade e segredos industriais da Dell.

A fim de esclarecer melhor como a Dell desenvolvimento seus planos e realiza as ações em função de uma inovação e desenvolvimentos mais sustentáveis, foi desenvolvida a tabela abaixo onde estão apontados as práticas de eco-inovação, ou inovação sustentável, como apontados pelo planejamento 2020 e na entrevista em profundidade:

Tabela 2 – Oportunidades e benefícios para investimentos em inovações sustentáveis

Planeamento/Ação/Metas	Pontuado no Dell 2020 Legacy of Good Plan	Pontuado na Entrevista em Profundidade	Oportunidades e benefícios para investimento em inovações sustentáveis
Cadeia de Suprimentos			
Gerar responsabilidade social e ambiental no setor e na cadeia de suprimentos.	X	X	Corrigir problemas e alcançar padrões de conformidade em toda a cadeia;
Fornecedores devem cumprir critérios de emissão de carbono, uso da água e lixo, saúde, segurança do trabalhador, direitos humanos fundamentais e dignidade.	X		Desenvolver os planos de ação corretivos, de maneira a tornar mais competitivos no mercado global;
Ambiente			
Garantir que todas as embalagens tenham origem de materiais sustentáveis e sejam recicláveis.	X	X	Melhorias no consumo eficiente de energia; Testar novas tecnologias que beneficiem o meio ambiente;
Reduzir em 50% as emissões dos gases do efeito estufa das operações de logística e instalações.	X	X	Pioneirismo na utilização de materiais alternativos nas embalagens, como bambu, cogumelos e palha de trigo; Transformar o lixo agrícola em materiais de embalagens viáveis para produtos e fluxos de receita valiosos para os negócios locais.
Extinguir o uso de materiais prejudiciais ao meio ambiente quando existirem alternativas viáveis.	X	X	Utilizar avanços no uso de material sustentável em parcerias que permitem as empresas utilizem os materiais de lixo reciclado umas das outras;
Desenvolver e manter iniciativas de sustentabilidade em todas as instalações.	X		Criação e manutenção de novos mercados como o de fibras naturais, gerando benefícios ambientais, sociais e econômicos;
Promover a função da tecnologia na solução dos desafios ambientais.		X	
Incorporar sustentabilidade ambiental	X	X	Desenvolver materiais que não sejam prejudiciais ao ambiente e



em todos os processos da empresa.			substituir os atuais produtos químicos;
Reduzir o impacto ambiental das nossas operações e processos.			
Cientes			
Reduzir o impacto ambiental das próprias operações e permitir que os clientes reduzam o impacto ambiental da infraestrutura de TI.	X	X	Oportunidade de ajudar os clientes da Dell a reduzirem o impacto ambiental;
Identificar e quantificar os benefícios ambientais de soluções desenvolvidas pela Dell.	X		
Comunidades			
Aplicar o conhecimento e a tecnologia da Dell em comunidades desfavorecidas.	X	X	Utilizar os programas de voluntariado para coletar o <i>feedback</i> a fim de que os negócios se expandam e mudem;
Investimento em pessoas e capacitações para práticas e processos mais sustentáveis.	X		Utilizar a tecnologia para levar maior capacidade e qualidade de educação às comunidades desfavorecidas, fornecendo um futuro mais promissor;
Combinar a tecnologia para uma mudança social e acelerar os resultados positivos nas comunidades em que a empresa está inserida.	X		Parceria com organizações sem fins lucrativos inovadoras que tenham conhecimento especializado e relações com a comunidade, criando novas parcerias tecnológicas;
Energia			
Reduzir o uso de água em produtos e processos.	X	X	Economia de custo e benefícios de sustentabilidade para a cadeia de suprimentos e clientes;
Reduzir a intensidade de energia do nosso portfólio de produtos em 80%.	X		
Fomentando a utilização e desenvolvimento de energias renováveis.	X	X	Usar tecnologia para criar laboratórios educacionais com energia solar e medir seu impacto



			no ambiente e comunidades;
Escala Global			
Usar tecnologia para acelerar os tratamentos contra o câncer.	X	X	Como pioneira em muitas práticas sustentáveis, a empresa pode utilizar suas tecnologias e soluções globais para ajudar outras organizações a atingir os resultados desejados (ou exigidos); Expandir a proposta de valor para clientes, fornecedores e mercado em geral; Desenvolver modelos específicos da solução para calcular os benefícios e comunicar o impacto positivo estimado das soluções introduzidas até 2020; Desenvolvimento de serviços em <i>cloud computing</i> , diminuindo impactos ambientais e levando tecnologia em diferentes locais do mundo com maior facilidade;
Projeto com a ONU, Tecnologia como bem universal e acesso em todo o mundo.		X	
Divulgação de informações práticas e relatórios sustentáveis anuais.	X	X	
Desenvolvimento de projetos em universidades no Brasil e Exterior (confidencial).	X	X	
Visão de prática sustentável em escala global.		X	
Desenvolver a cultura sustentável no DNA da companhia.	X	X	
Utilizar relatórios de sustentabilidade internacionalmente reconhecidos, o <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI, relatório global de iniciativas).			
Liderança			
Desenvolver uma liderança inspiradora em estratégias, prioridades e metas sustentáveis.	X		Criar equipes fortes, inclusivas e globais que lidem de forma eficiente com as diversas perspectivas das comunidades envolvidas;
Desenvolver uma força de trabalho totalmente participativa é uma vantagem competitiva e absolutamente fundamental para o			Promover uma cultura em que os membros da equipe são incentivados a arriscar; Utilizar as equipes

sucesso empresarial.			geograficamente dispersas, estilos diferentes de comunicação e diversos contextos culturais para compreender e fornecer as ferramentas corretas para trabalhar as equipes e ambiente global e competitivo;
Liderança por exemplo: fortalecer o trabalho como defensores nos desafios ambientais e sociais, fortalecendo relações empresas, legisladores, partes interessadas e consumidores, para ajudar na evolução da política, dos incentivos de mercado e outros fatores para inserir mais a sustentabilidade no mercado de <i>mainstream</i> .	X	X	Incentivar os membros da equipe a compartilhar ideias e valorizá-las por suas diversas perspectivas que resultam em soluções criativas para necessidades exclusivas do cliente;
Reciclagem			
Recuperar aproximadamente 1 bilhão de eletrônicos usados.	X		Reduzir a quantidade de lixo gerado e ajudar a conservar os valiosos recursos do planeta;
Usar 23 milhões de kg de plástico reciclado e/ou biodegradável e outros materiais sustentáveis em nossos produtos.	X	X	Utilização dos programas de devolução de eletrônicos da Dell em 78 países para ampliar os mercados de reciclagem; Aumento da utilização de plásticos de conteúdo reciclado até 2020.

Fonte: Autor (Adaptado Plano Dell 2020 e Entrevista em Profundidade).

É de considerar o apontado pela entrevista em profundidade, onde existe a visão capitalista nos negócios, mas a busca por uma sustentabilidade em produtos, processos, na organização e mercado, visa estender as vantagens competitivas da empresa para o longo prazo (Porter, 1989), de maneira mais saudável e mais em acordo com as novas exigências do mercado. Dentre os apontamentos de oportunidades nos âmbitos sociais e ambientais, vale também ressaltar e considerar as oportunidades que a própria organização adquire, como corte de custos, a conservação de recursos, a obtenção novas oportunidades de negócios e a definição de percepções de marca.

O plano 2020 dissemina ainda a cultura de valorização da diversidade à escala global, atingindo o ponto social da sustentabilidade. Através de um foco em liderança



participativa, a empresa busca se relacionar com as comunidades em uma forma de permitir seu crescimento. O fenômeno envolvimento com os mercados são uma oportunidade de a empresa avançar e prosperar em sua estratégia global, a inclusão da empresa nas comunidades e, consecutivamente, nos mercados consumidores, fortalece sua relação com clientes e posicionamento de mercado (Dunphy et al, 2003).

Parte fundamental da estratégia da Dell para pelo envolvimento da alta liderança da companhia, como é o caso do Fundador e CEO da empresa Michael Dell, como principal desenvolvedor do projeto, e de todas as demais lideranças, tal como observado na entrevista. A partir do conceito de tecnologia como um bem universal, a Dell propõe a mudança da Companhia e dos ambientes a que está diretamente ligada, utilizando a tecnologia como ferramenta de apoio da mudança sustentável (Kotler, 2010). De maneira sustentável a atuação da Dell também se torna uma grande oportunidade para se posicionar no mercado com as soluções globais para o problema de falta de acesso, se tornando uma opção viável para inclusão tecnológica em contrapartida a oferta de produto.

As tecnologias desenvolvidas pela Dell, mesmo que não mencionadas como eco-inovações ou eco-tecnologias, visam atingir padrões mais sustentáveis, de maneira a se adequar ou estar à frente das exigências dos mercados (Zylberstajn e Lins, 2010). Tendo como objetivo das empresas capitalistas o desenvolvimento de negócios presentes e futuros, o resultado da entrevista, assim como o posicionamento da empresa no manifesto 2020, deixara clara a percepção da Companhia com relação às vantagens competitivas futuras das práticas de eco-inovação, englobando no planejamento estratégico da Dell o desenvolvimento desta prática (Porter e van der Linde, 1995).

O Plano 2020 é parte de um planejamento estratégico visionário da empresa para gerar valor para clientes e mercado, expandindo para um marketing de soluções melhoradas, de maneira a atuar como agente ativo da mudança no mercado (Hart e Milstein, 2004). As implicações de valor que a Dell agrega as novas tendências e oportunidades, mesmo aos novos mercados que ajuda a criar indiretamente, estão profundamente interligadas as bases sociais, ambientais e económicas da sustentabilidade, desenvolvendo uma visão e um relacionamento de longo prazo com os mercados futuros e mercados ainda inexplorados.



Dentro do Plano 2020 a empresa declara as oportunidades e benefícios para empresas com foco em pesquisas e atividades mais sustentáveis, como forma de garantir vantagens competitivas sustentáveis nos mercados futuros. Tal como as preocupações com a futura escassez de matéria prima e fontes de energia, as organizações que se posicionarem de maneira a desenvolver essas lacunas, vão encontrar uma forte oportunidade de mercado (Zylberstajn e Lins, 2010, Heloani, 2005). Conforme apontado pelo resultado da entrevista em profundidade, a componente financeira faz parte do mercado, tanto para ganho dos clientes em economias de energia ou produtos potencializados, quanto para o ganho em escala das organizações e para continuidade dos negócios em longo prazo, e é o mesmo que financia constantes pesquisas de maneira a progredir em melhores produtos e processos.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho foi produzido com o intuito estudar a relação entre as práticas de eco-inovação e ecodesenvolvimento, eco-inovação tratada dentro do ambiente da pesquisa como inovação sustentável, e as vantagens competitivas do mercado. É importante ressaltar que, dentro do ambiente pesquisado, em busca da elaboração de um estudo de caso qualitativo e em profundidade, pode-se determinar que a empresa possui elevado índice de práticas que envolvem as inovações sustentáveis, em uma busca por manter relações sustentáveis com o ambiente e sociedade (tratado no texto como comunidades) mas, de maneira clara, conforme apontado na pesquisa em profundidade, a Dell, uma empresa capitalista que está realizando feitos em prol da sustentabilidade, mas que também visualiza as oportunidades que os novos mercados sustentáveis possui.

A empresa, com sua capacidade global de afetar mercados busca, através de suas relações com os ambientes em que está inserida, solucionar as necessidades tecnológicas que empresas, organizações, comunidades e mercados possuem, dentro de um universo mais sustentável e de olho nas exigências e restrições mercadológicas futuras. Ao se posicionar frente a estas exigências, a Dell, que já é uma das maiores empresas do mundo, não apenas no ramo de tecnologia, transforma tais necessidades em oportunidades de um mercado sustentável, se garantindo frente aos concorrentes.

Esta pesquisa visou responder a questão de “Como as práticas de eco-inovação podem conferir vantagem competitiva às organizações em relação a mercados futuros?” e, é possível inferir que as práticas da empresa inquerida, dividida em todos os microprocessos realizados pela empresa, possuem uma forte relação voltada para as inovações sustentáveis, dentro das divisões de produto, processos, organizacional e mercadológica. A Dell deixa transparecer que a nova visão sustentável, iniciada e fortalecida desde a liderança de topo da companhia, se estende por todas as partes da empresa, de maneira enraizada como um DNA, conforme apontado por Kotler (2010).

A Tabela 1 apontou as comparações entre a base teórica apresentada e as pesquisas em profundidade, realizada com o Diretor da América Latina, João Bourtone, e a pesquisa documental realizada pelo Plano de Ação 2020, com metas e objetivos



sustentáveis da Dell para serem atingidos até o ano de 2020. É possível concluir uma total relação entre as bases teóricas e as bases da pesquisa, visto que estão em comum acordo o que os autores apontam como sendo necessidades e oportunidades para as empresas no mercado, de maneira que a Dell se posiciona frente a este novo modelo de mercado para garantir suas vantagens competitivas presentes e futuras.

Como apontado por autores como Zylbersztajn e Lins (2010) e Heloani (2005), a sobrevivência de algumas empresas está inserida na sua adaptação as novas necessidades sustentáveis do mercado e a Dell está se direcionando seus esforços para atingir tais objetivos. Dentro dessa perspectiva, a Dell faz uso das oportunidades apresentadas por empresas e mercados ainda em necessidade para atingir com suas soluções em tecnologia, cada vez mais sustentável.

A Tabela 2 foi desenvolvida com foco em ampliar a visualização das práticas e oportunidades que a empresa possui, ainda havendo uma lacuna quanto as suas atividades no mercado, a quantificação das inovações sustentáveis praticadas pela Dell. Não é exposto de maneira clara dentro do Plano 2020 ou na pesquisa em profundidade os investimentos e esforços da empresa nas eco-inovações, o que dificulta a conclusão deste estudo. Na entrevista em profundidade, fica claro o apontado pelo entrevistador, que estes dados são de origem confidencial e sigilo industrial, pois são de extrema relevância para garantir a solidificação das vantagens competitivas da Dell no mercado.

O que fica claro e é apontado em ambas as fontes da pesquisa, é que a empresa está, cada vez mais, inserindo as práticas e processos sustentáveis, como uma forma de DNA da Companhia (Kotler, 2010). Conforme também apontado na entrevista em profundidade, a empresa não possui uma política clara de ter um produto eco, mas sim uma política de maneira a encaminhar todos os microprocessos da empresa para soluções mais sustentáveis, sendo a eco-inovação um fruto dos microprocessos adotados pela Dell.

A pesquisa bibliográfica realça a importância da sustentabilidade para os mercados futuros, conforme Kotler (2010), sendo essa a premissa para o Marketing 3.0, onde produtos, processos, organizações e mercados, tal como apontado por Schumpeter (1939), vão se adaptar às necessidades e oportunidades sustentáveis e, de maneira imersa, criar valor as inovações sustentáveis tornando-as parte da estratégia e existência da empresa. As premissas dos dois autores e que estão em acordo com os resultados das pesquisas deste



trabalho, reforçam-se nos estudos de Heloani (2005) e Zylberstajn e Lins (2010), onde os autores apontam que as inovações sustentáveis, ou eco-inovações, são a chave para sobrevivência das organizações em mercados futuros, ou seja, as eco-inovações são ferramentas importantes para determinar a competitividade das organizações.

Conforme apontado nos resultados da pesquisa, os impactos futuros podem ser determinados pelas melhorias das práticas, produtos e processos, de maneira às empresas se adaptarem as novas necessidades do mercado, seja por pressões sociais ou busca por satisfazer as oportunidades do mercado. O contexto pesquisado, mercado de tecnologia, no presente estudo de caso sobre a Dell Inc. e, mais profundamente, uma imersão nas práticas de inovação e sustentabilidade da empresa com foco na área de atuação do entrevistado, Dell Enterprises, nos transmite uma grande preocupação da empresa com as atividades do mercado, de maneira a buscar um posicionamento a frente do mesmo e com uma grande preocupação sobre tendências e necessidades futuras.

A transparência com que a entrevista foi realizada deixa claro uma preocupação maior do que unicamente com uma oportunidade de mercado. Há, aparentemente, uma preocupação para com o mercado, ambiente, sociedade e, obviamente, com as potencialidades econômicas futuras para estas práticas. Como apontado por autores, é uma necessidade que as práticas sejam realizadas e uma oportunidade para empresas que se posicionarem frente a este fenômeno.

Em conclusão, pode-se determinar que há uma preocupação da empresa pesquisada por se tornar mais sustentável e a própria aponta essa como sendo uma tendência de mercado. Em desfalque sobre a quantificação dos investimentos em inovações sustentáveis, ou simplesmente eco-inovações, há a forte contribuição das pesquisas para fortificar as oportunidades de mercado para empresas se posicionam frente a esta prática. Dessa maneira, é possível concluir que a Dell Inc. acredita e pratica as inovações sustentáveis como sendo uma fonte para suas vantagens competitivas futuras em seus mercados tecnológicos e de soluções empresariais.

5.1. Sugestões de Pesquisas Futuras

Com base nos estudos realizados para desenvolvimento desta tese, outras oportunidades de estudo foram encontradas de maneira a gerar uma fonte de conhecimento para a área de gestão estratégica, marketing, tecnologia ou sustentabilidade. Ficam as sugestões baseadas neste caso e fenômeno de mercado:

- Crescimento do lixo tecnológico como uma responsabilidade das organizações produtoras da tecnologia, as possibilidades de reciclagem e reaproveitamento;
- Ampliar o conhecimento sobre o desenvolvimento de uma cultura e consciência sustentável nas organizações e seus possíveis resultados na sociedade e ambiente;
- Ampliar o conhecimento sobre as motivações da liderança de topo das organizações sustentáveis e suas diferenças com organizações não praticantes;
- Pesquisar o impacto negativo que os custos mais elevados dos produtos e processos sustentáveis têm ao atingir o mercado;
- Pesquisa as principais barreiras políticas para desenvolvimento das tecnologias sustentáveis.
- Desenvolver uma pesquisa quantitativa quanto aos investimentos organizacionais e de mercados em inovações sustentáveis, a fim de tomar maior forma sobre as posições atuais e resultados esperados e obtidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFUAH, A. *Innovation management*. Oxford University Press, 1998.

AGENDA 21 - Plano de Ação Global para o Meio Ambiente, UNCED - Rio 1992. Agenda 21, Capítulo 1º - Preâmbulo, item 1.3, 1992.

AGERON, B.; GUNASEKARAN, A.; SPALANZANI, A. *Sustainable supply management: An empirical study*. *International Journal of Production Economics*, v. 140, n. 1, p. 168-182, 2012.

ALBERT, V. **História oral: a experiência do CPDOC**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1990.

ANSOFF, I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach of Business Policy for Growth and Expansion*. New York, McGraw-Hill, 1965.

Antão, M. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e modelos de análise e decisão**. Universidade Lusíada, 2a Ed. Lisboa, 2006.

BAGHERI, A.; HJORTH, P.; *Planning for Sustainable Development: a Paradigm Shift Towards a Process-Based Approach*. *Sustainable Development*, 15, pp. 83–96, 2007.

BANSAL, P.; ROTH, K. *Why Companies Go Green: A model of Ecological Responsiveness*. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, pp. 717-736, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BELLEN, H.M.V. (Org.). **Indicadores de sustentabilidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

BELLEN, Hans Michael van (Org.). **Indicadores de Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.



BERTUCCI, J. L. de O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de curso (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação lato sensu.** São Paulo: Atlas, 2009.

BIRKINSHAW, J., HAMEL, G., MOL, M. *Management innovation. Academy of Management* 33, 825-845, 2008.

Bolwijn, P. T. & Kumpe, T. **Manufacturing in the 1990's – productivity, flexibility and innovation.** *Long Range Planning*, 23(4), 44-57, 1990.

BOSSSEL, H. **Earth at a crossroads: paths to a sustainable future.** Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

BROWN, S. & EISENHARDT, K. **Product development: Past research, present findings, and future directions.** *Academy of Management Review*, 20(2), 343-378, 1995.

CAILLOT, V. A., FRANCISCO, A. C. **Inovação em sustentabilidade: Análise de Produção Científica.** ConBRepro Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, Ponta Grossa, Paraná, 2014.

CALL FOR PROPOSALS 2013. **CIP Eco-Innovation first application and market replication projects.** *European Commission, Brussels*, 2013. Acedido em Abril 20, 2015, em: <http://ec.europa.eu/environment/eco-innovation/files/docs/getting-funds/2013/call-for-proposals-2013_en.pdf>.

CAMISÓN, C. & LÓPEZ, A. V. **An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation.** *International Journal of Operations & Production Management*, 30(8), 853 – 878, 2010.

CARAYANNIS, E. G., POPESCU, D., SIPP, C. & STEWART, M. **Technological learning for entrepreneurial development in the knowledge economy: Case studies and Lessons Learned.** *Technovation*, 26, 419-443, 2006.

CARRILLO-HERMOSILLA, J., del Río, P., KÖNNÖLÄ, T. **Diversity of eco-innovations: reflections from selected case studies.** *Journal of Cleaner Production*, 18, 1073-1083, 2010.

CARRILLO-HERMOSILLA, J., del Río, P., KÖNNOLA, T. ***Eco-innovation. When Sustainability and Competitiveness Shake Hands.*** Palgrave, London, 2009.

CARTER, C. R., ROGERS, D. S. ***A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory.*** *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 38(5), 360-387, 2008.

CERVO, A. L., BERVIAN, P. A., SILVA, R. ***Metodologia Científica.*** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHEN, Y. S. ***The driver of green innovation and green image - Green core competence.*** *Journal of Business Ethics*, 81(3), 531–543, 2008.

CHEN, Y. S., LAI, S. B., & WEN, C. T. ***The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan.*** *Journal of Business Ethics*, 81(3), 531–543, 2006.

CHENG, C., YANG, C., SHEU, C. ***The link between eco-innovation and business performance: a Taiwanese industry context.*** *Journal of Cleaner Production* 64, 81-90, 2014.

CHESBROUGH, H. ***The Era of Open Innovation.*** *MIT Sloan Management Review*, 2003. Acedido em Abril 21, 2015, em: <<http://sloanreview.mit.edu/article/the-era-of-open-innovation/>>.

CORDEIRO, A. S. R de O. ***Análise das barreiras à inovação em pequenas e médias empresas em Portugal.*** Tese de Mestrado da Escola de Engenharia, Universidade do Minho, 2011.

DAGHFOUS A. ***Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices.*** *S.A.M. Advanced Management Journal*, 69 (2) 21–27, 2004.

DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P. J.H. ***Are You a 'Vigilant Leader'?*** *MIT Sloan Management Review, Primavera*, Vol. 49, n. 3, 2008.

DELL. ***Dell.*** Acedido em Jun 06, 2015, em: <<http://www.dell.com/br/p/deals%23!popular-laptop-deals?&ST=site:www.dell.com%20dell&dgc=ST&cid=266370&lid=4849677&acd=1225513316420560&ven1=sUS2ey0c7&ven2=e>>.

DELL. **Dell 2020 Legacy of Good Plan**. Acedido em Jun 06, 2015, em:
<<http://www.dell.com/learn/us/en/uscorp1/2020-goals>>.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira Editora, 1997.

DRUCKER, P. **Opportunities to innovate: the seven sources**. *Innovation and Entrepreneurship*. Butterworth Heinemann, 1985.

DRUCKER, P. **The Discipline of Innovation**. *Harvard Business Review*, 2002.

DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. *Educar*, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004.

DUNPHY, D.; GRIFFITHS, A.; BENN, S. **Organizational Change for Corporate Sustainability: A Guide for Leaders and Change Agents of the Future (Understanding Organizational Change)**. New York: Routledge, 2003.

EISENHARDT, K., MARTIN, J. **Dynamic capabilities: What are they?** *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121, 2000.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks – The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Oxford: Capstone Publishing, 1999.

European Commission. **Competitiveness and Innovation Framework Programme (2007 to 2013)**. Brussels, 2013.

FALK, J., RYAN, C., (2006). **Investing a sustainable future: Australia and the challenge of eco-innovation**. *Futures* 39, 215 e 219

FONSECA, T. D. **O impacto das capacidades dinâmicas na inovação: Uma comparação entre empresas vinícolas da Região do Alentejo e da Região de Provence**. Tese de Mestrado em Negócios Internacionais, Instituto Politécnico de Leiria, 2012.

FOXON, T.; ANDERSEN, M. M. **The greening of innovation systems for eco-innovation – towards an evolutionary climate mitigation policy**. In: *DRUID Summer Conference - Innovation, Strategy and Knowledge, Copenhagen*, 2009.



FREEMAN, C. **Technical change and economic theory**. Londres: Pinter Publishers, 1988.

Freeman, C. **Technology policy and economic performance: Lessons from Japan**. London: Frances Pinter, 1987.

FREEMAN, C., PEREZ, C. **Structural crisis of adjustment, business cycles and investment behaviour**. *Technical Change and Economic Theory*. Pinter Publishers, London, pp. 38 e 66, 1988.

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

FUSSLER, C. JAMES, P. **Driving Eco-innovation: A Breakthrough Discipline for Innovation and Sustainability**. FT PrenticeHall, 1996.

GAGO, R. F.; ANTOLÍN, M. N. **Stakeholder Salience in Corporate Environmental Strategy**. *Corporate Governance*, vol. 4 Nº3, p.65-76, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOEDKOOP, M.J., VAN HALEN, J.G., TE RIELE, H., ROMMENS, P.J.M. **Product Service Systems: Ecological and Economic Basics**. *Vrom EZ, The Hague*, 1999.

GOMES, S. C. de J. **As Práticas de Sustentabilidade Estratégica nas Empresas Portuguesas Estudo de Caso: Corticeira Amorim**. Tese de Mestrado de Marketing da Universidade do Porto, Portugal, 2009.

GORE, A.; BLOOD, D. **We Need Sustainable Capitalism**. *Wall Street Journal*, 2008.

GRANT, R. **Contemporary strategy analysis**. 5th Ed. Blackwell Publishing, USA, 2005.

GUILHERME MALDONADO. **História da Marca Dell**. Acedido em Jun 06, 2015, em: < <https://guilhermemaldonado.wordpress.com/2009/09/05/historia-da-marca-dell/> >.

HADDOCK-FRASER, J.; FRASE, I. **Assessing Corporate Environmental Reporting Motivations: Differences Between 'Close-to-Market' and 'Business-to-Business' Companies.** *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15, pp. 140-155, 2008.

HADJIMANOLIS, A. **The barriers approach to innovation.** Em Larisa V. Shavinina (Ed.), *The International Handbook in Innovation* (pp. 559-573). Oxford, UK: Elsevier Science, 2003.

HART, Stuart L., MILSTEIN, Mark B. **Criando Valor Sustentável.** Revista Eletrônica RAE Executivo, São Paulo, n. 2, 2004. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol3-num2-2004/criando-valor-sustentavel>>. Acesso em: 06 de maio, 2015.

HEANY, D. F. **Degrees of product innovation.** *Journal of Business Strategy*, 3 (4), 3-14, 1983.

HELOANI, R. **Sustentabilidade e bons negócios.** Revista Eletrônica RAE Executivo, São Paulo, n. 1, 2005. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol4-num1-2005/sustentabilidade-bons-negocios>>. Acesso em: 14 de maio, 2015.

HOLLING C. S. **From complex regions to complex worlds.** *Ecology and Society*, vol. 9, art. 11, 2004. Disponível em: <<http://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss1/art11>>. Acedido em Maio 05, 2015.

HORBACH, J. **Determinants of environmental innovation-new evidence from German panel data sources.** *Research Policy* 37, 163-173, 2008.

JAMES, P. **The Sustainability Circle: a new tool for product development and design.** *Journal of Sustainable Product Design*, n. 2, p. 52-57, 1997.

JOBS, S. **O legado depois de Jobs por Salvado.** L.. *Executive Digest*, 67 (2), 2011.

KAMALIAN, A., RASHKI, M. & ARBABI, M. L. **Barriers to Innovation among Iranian SMEs.** *Asian Journal of Business Management*, 3 (2), 79-90, 2011.

KATES, R. W.; PARRIS, T. M.; LEISEROWITZ, A. A. **What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice.** *Environment*, vol. 47, n. 3, pp. 8-21, 2005.

KAY, J. *The structure of strategy*. *Business Strategy Review*, 4, 17-37, 1993.

KEEBLE, J. J., TOPIOL, S., BERKELEY, S. ***Using Indicators to Measure Sustainability Performance at a Corporate and Project Level***. *Journal of Business Ethics*, 44: 149-158, 2003.

KEMP, R., PEARSON, P. ***Final report of the project about Measuring Eco- Innovation***. *Project Title: Measuring eco-innovation*, 2008. Acedido em Mai 05, 2015, em: <<http://www.oecd.org/env/consumption-innovation/43960830.pdf>>.

KÖNNÖLÄ, T., UNRUH, G.C. ***Really changing the course: the limitations of environmental management systems for innovation***. *The Journal of Business Strategy and the Environment* 16 (8), 525 e 537, 2007.

KÖNNÖLÄ, T.; CARRILLO-HERMOSILLA, J.; GONZALEZ, P. del R. ***Dashboard of ecoinnovation***. *DIME International Conference – Innovation, sustainability and policy*, sep. 2008, *University Montesquieu Bordeaux IV, France*.

KOTLER, P. KARTAJAYA, H. SETIAWAN, I. ***Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano***. Rio de Janeiro, Elsevier Editora Ltda, 2010.

LASTRES, H. ALBAGLI, S. ***Informação e globalização na era do conhecimento***. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEMME, C.F. ***O valor gerado pela sustentabilidade corporativa***. In: ZYLBERSTAJN, D.; LINS, C. (Org.). *Sustentabilidade e Geração de Valor: A Transição para o Século XXI*. Rio de Janeiro: Elsevier, P. 37-63, 2010.

LINKEDIN. Perfil João Bortone. Acedido em Mar 05, 2015, em: <<https://www.linkedin.com/in/joaobortone/pt>>.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. ***Pesquisa em educação: abordagens qualitativas***. São Paulo: EPU, 1986.

LUNDEVALL, B. ***Dynamics of Industry and Innovation: Organizations, Networks and Systems***. *Conference in Copenhagen*, 2005.

MAÇANEIRO, M. B. SIEGLINDE, K. C. **Eco-Inovação: um Quadro de Referência para Pesquisas Futuras**. XXVI Simpósio de Gestão da Inovação e Tecnologia, ANPAD, Vitória/ES, 2010.

MADEIRA, A. B.; LOPES, M.; GIAMPAOLI, V.; SILVEIRA, J. A. G. **Análise proposicional quantitativa aplicada a pesquisa em administração**. Acedido em Jun 06, 2015, em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol51-num4-2011/analise-proposicional-quantitativa-aplicada-pesquisa-em-administracao>>

MADRID-GUIJARRO, A., GARCIA, D. & AUKEN, H. V. **Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs**. *Journal of Small Business Management*, v. 47, n.4, 2007.

MANUAL DE OSLO. **Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento Departamento Estatístico da Comunidade Europeia, 2008. Acedido em Abril 20, 2015, em <http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf>.

MARCONI, M.A. e LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

MEDEIROS, J., RIBEIRO, J., CORTIMIGLIA, M. **Success factors for environmentally sustainable product innovation: a systematic literature review**. *Journal of Cleaner Production* 65, 76-86, 2014.

MENDES, A. R. A. **Falhas Estratégicas: A Busca do Erro – Análise de Casos de Insucesso Empresarial**. Tese de Mestrado do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, 2012.

MILES, R. E. & SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York, NY: *Mc Graw Hill*, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MUNDO DAS MARCAS. **Dell**. Acedido em Jun 06, 2015, em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.pt/2006/05/dell-easy-as-dell.html>>.

NEGNY, S., BELAUD, J., Robles, C., Reyes, R., Ferrer, B. ***Toward an eco-innovative method based on a better use of resources: application to chemical process preliminary design.*** *Journal of Cleaner Production*, 32, 101-113, 2012.

NOSSO FUTURO COMUM. **Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.** 2 ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1991.

O PACTO GLOBAL. **UN Global Compact.** Acedido em Mai 05, 2015, em: <<http://www.unglobalcompact.org/Languages/portuguese/index.html>>.

OECD, 2009a. ***Sustainable manufacturing and eco-innovation. Framework, practices and measurement. Synthesis report. Paris.*** Acedido em Abril 20, 2015, em <www.oecd.org/sti/innovation/sustainablemanufacturing>.

OECD, 2009b. ***Sustainable manufacturing and eco-innovation: towards a green economy. Policy Brief***, 2009.

OECD. ***Eco-Innovation in Industry: Enabling Green Growth***, 2010. Acedido em Jun 01, 2015, em: <<http://www.oecd.org/sti/ind/eco-innovationinindustryenablinggreengrowth.htm>>.

OLIVEIRA, N. D. A. **Desenvolvimento Sustentável, Inovação, Tecnologia Social e Empreendedorismo coletivo em relacionamentos intercooperativos: sistema creditage e cooperativas de produção agrícola de Rondônia.** Tese Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. ***Business, Eco-innovation and Globalization***, 2008. Acedido em 04, Abril, 2015, em <<http://www.oecd.org/env/consumption-innovation/41105608.pdf>>.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Our common future.** Oxford: Oxford University Press, 1987.



PAULRAJ, A. **Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability.** *Journal of Supply Chain Management*, 47 19–37, 2011.

PETERS, T. **Liberation management.** *Financial Times*, 1992.

PINHEIRO, I. **Fatores do clima organizacional que são motivadores para a inovação tecnológica em um centro de tecnologia.** *Revista de Administração Pública*, 2002.

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das nações.** Rio Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M.; VAN DER LINDE, C. **Green and Competitive. Ending the Stalemate.** *Harvard Business Review*, pp. 120-134, 1995.

PRAJOGO, P., TANG, A. K. Y. & LAI, K. **Do firms get what they want from ISO 14001 adoption? An Australian perspective.** *Journal of Cleaner Production* 33, 117-126, 2012.

PUJARI, D. **Eco-innovation and new product development: understanding the influences on market performance.** *Technovation* 26 (1), 76 e 85, 2006.

Rennings, K. **Redefining innovation e eco-innovation research and the contribution from ecological economics.** *Ecological Economics* 32, 319 e 332, 2000.

REZENDE, I. A. C., NUNES, J. A. G., PORTELA, S. S. **Um estudo sobre o desempenho financeiro do Índice BOVESPA de Sustentabilidade Empresarial.** *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, v. 2, n. 1, art. 4, p. 71-93, ISSN 1981-8610, 2008. Acesso em Mai 13, 2015, disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v13nspe/a04v13nspe.pdf>>.

RIGBY, D. & ZOOK, C. **Open-market innovation.** *Harvard Business Review*, 80-89, 2002.

SAVITZ, A. W.; Weber, K. **The Triple Bottom Line: How Today's Best-run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success - And How You Can Too,** San Francisco: John Wiley & Sons, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism and Democracy.** New York, NY: Harper and Row, 1950.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SCHUMPETER, J. A. ***The theory of economic development: an inquiry into profits, capital credit, interest and the business cycle***. Cambridge: Harvard Business Press, 1939.

SCHUMPETER, J. ***The Theory of Economic Development***. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 1934.

SILVA, J. P. N. ASSIS, F. A. A. **Desenvolvimento sustentável como determinante de vantagem competitiva: perspectivas para gestão de empresas**. Anais do XXII ENBRA – Encontro Brasileiro de Administração e do VIII Congresso Mundial de Administração. Rio de Janeiro: Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro, 2012.

SILVA, E. L. e MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3ª Ed., 2001. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis. Acedido em Jun 06, 2015, em: <<http://pt.scribd.com/doc/2367267/DA-SILVA-MENEZES-2001-Metodologia-da-pesquisa-e-elaboracao-de-dissertacao>>.

SMITH, K. ***Measuring innovation***. *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 149-177). Oxford, UK: Oxford University Press, 2005.

STAHEL, W. R., JACKSON, T. ***Optimal utilisation and durability***. In: Jackson, T. (Ed.), *Clean Production Strategies*. Lewis Publishers, Boca Raton, Florida, pp. 261 e 291, 1993.

STANISLAWSKI, R. & OLCZAK, A. **Innovative activity in the small business setor of the textile and clothing industry**. *Fibres& Textiles in Eastern Europe*, 18, 1 (78), 13-16, 2010.

TAPSCOTT, D., & TICOLL, D. **A empresa transparente**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2005.

TEECE, D. ***Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance***. *Strategic Management Journal*, 2007.

TENÓRIO, F. G. **Cidadania e desenvolvimento local: casos brasileiros**. Centro de Estudos em Gestão e Políticas Públicas Contemporâneas USP, São Paulo, n. 2, 2004. Acesso em Mai 05, 2015, em: <http://www.gp.usp.br/files/desen_cidadania.pdf>.

TIDD, J., BESSANT, J. & PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. West Sussex: John Wiley & Sons, 2005.

TRIGUERO, A., MORENO-MONDÉJAR, L., DAVIA, M. **Drivers of different types of eco innovation in European SMEs**. *Ecological Economics* 92, 25-33, 2013.

UNRUH, G.C. **Understanding carbon lock-in**. *Energy Policy* 28, 817 e 830, 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, V. A.; TIBOLA, F. **Pesquisa Qualitativa em Marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras**. Acedido em Jun 06, 2015, em:
<http://www.anpad.org.br/rac/vol_09/dwn/rac-v9-n2-vav.pdf>.

VITORINO, J. R. R. **Eco-Inovação e Performance Sustentável**. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, 2014.

VON HIPPEL, E. **The sources of innovation**. Oxford University Press. New York, 1988.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZYLBERSZTAJN, D.; LINS, C. **Sustentabilidade e Geração de Valor A Transição para o século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

ANEXOS

Questionário em profundidade aplicado:

1 - Identificar as práticas estratégicas sustentáveis para inovação utilizadas pela Dell:

- (Inovação do produto, mais amplo: inovação tecnológica) A Dell realiza muitas inovações no mercado, seja produto ou formas de comercialização, e está investindo muito em processos mais sustentáveis. Poderia nos dizer como ocorre essa implementação de uma Dell mais sustentável?
- (Inovação de Marketing) Houve adoção de novas ideias e estratégias aplicadas na área de marketing? Quais foram estas ideias e quais os resultados que elas geraram?
- (Inovação do produto, mais amplo: inovação tecnológica) Muitos autores consideram a inovação e práticas sustentáveis como “a chave para a sobrevivência das empresas”. Como é tratada essa relação dentro da Dell?
- A Dell integra suas práticas sustentáveis em seu planejamento estratégico?

2 - Relacionar as implicações econômicas e geração de valor das práticas e estratégias de eco-inovação:

- (Inovação do produto, mais amplo: inovação tecnológica) Como é a relação de investimentos em P&D para inovações e eco-inovações em produtos da Dell?
- (Inovação Inter Organizacional/Mercado) A Dell possui um potencial global de eco-inovação para afetar positivamente os mercados nos pontos ambiental, social e econômico. Como a Dell gera valor e vantagem competitiva com este potencial?

3 - Relacionar os impactos ambientais, sociais e econômicos atingidos pelas atividades da empresa:

- (Inovação Ambiental) Com a relação a eco-inovação, houve o desenvolvimento de projetos que contribuem para a preservação do meio ambiente? Quais?
- Qual a posição da empresa com relação a este novo mercado de fontes de energia e tecnologias sustentáveis? Há investimentos nessa área? Você acredita que este será um diferencial para os mercados futuros?
- Aqui no Brasil vocês tem a barreira de que os prédios são alugados, não podendo realizar muitas alterações estruturais.



- (Resultados da Inovação) Dentre as práticas sustentáveis que a Dell realiza, a empresa busca satisfazer as necessidades e interesses da? Há um engajamento dos empresa, sociedade e acionista/stakeholders com os objetivos sustentáveis da Dell?

4 - Identificar as fontes de Vantagem Competitiva proporcionadas pelo Ecodesenvolvimento:

- (Inovação Ambiental) O processo de criação de informações e tendências sobre as atividades de sustentáveis é também uma forma de inovação, como a Dell compartilha isso no mercado?
- (Resultados da Inovação) A relação de eco-inovação com relação de produção mais sustentável gerou vantagem competitiva para a Dell? Poderia nos dar algum exemplo?

5 - Delimitar os impactos futuros das práticas de eco-inovação e no contexto pesquisado:

- (Inovação Organizacional) Existe uma cultura motivadora para a criação e implementação de eco-tecnologias e eco-processos? Como ocorre essa motivação?
- (Inovação Ambiental) Na sua opinião, o ambiente político atual, mundial e brasileiro, favorece as práticas sustentáveis? Quais são as maiores dificuldades e facilidades ofertadas às empresas.

6 - Como as práticas de inovação e ecodesenvolvimento podem conferir vantagem competitiva em mercados futuros:

- (Resultados da Inovação) Você, como alto gestor da Dell, acredita na relação entre inovação/eco-inovação e vantagem competitiva no mercado? Quais são os frutos que a Dell pode colher no futuro?
- Quais oportunidades o mercado oferece para tais práticas?
- (Resultados da Inovação) Com relação ao Plano 2020 da Dell, quais as vantagens que Dell espera conseguir para ela própria, ambiente sociedade e mercado?
- (Resultados da Inovação) Considerando a competitividade no mercado e que muitas empresas já possuem práticas sustentáveis, mesmo que em diferentes níveis de prática e de interesse, quais práticas de sustentabilidade você considera mais importantes para a vantagem competitiva da Dell?
- Há mais algum ponto sobre inovação, eco-inovação ou sustentabilidade que você gostaria de nos apresentar?