



P 22 UN

FGV EAESP

*CENTRO DE ESTUDOS
EM SUSTENTABILIDADE*

NOVEMBRO | 2016

INOVACÃO NA CRIÇÃO DE VALOR

+ Centro Sebrae de Sustentabilidade Certificado como o prédio em uso mais sustentável da América Latina.

A BRE (Building Research Establishment), sediada na Inglaterra, é uma das instituições mais conceituadas e criteriosas do mundo em sustentabilidade e edificações. Foi ela quem conferiu ao Centro Sebrae de Sustentabilidade a **certificação BREEAM in Use nível Excellent** entregue exclusivamente para edificações que minimizam os seus impactos ambientais durante o seu uso.

Um importante passo para a sustentabilidade no Brasil e para a inovação rentável e consciente dos seus pequenos negócios.



★★★★★

Coordenador
Mario Monzoni

Vice-coordenador
Paulo Durval Branco

Editora
Amália Safatle

Equipe de pesquisa do GVces
Ana Moraes Coelho, Jessica Chryssafidis Manuela Maluf Santos, Tais Faria Brandão, Mauricio Jerozolimski, Paulo Durval Branco

Coordenador de Comunicação
Ricardo Barretto

Gestora de Produção
Bel Brunharo

Textos
Amália Safatle
Fernanda Macedo
Magali Cabral

Revisão
José Genulino Moura Ribeiro

Produção do website
Milene Fukuda e
Cíntya Feitosa (colaboração)

Design
Flávia Sakai
e José Roosevelt Junior

Agradecimentos
À equipe do Programa Inovação na Criação de Valor

Conselho Editorial
Annelise Vendramini
Aron Belinky
Daniela Gomes Pinto
Fernanda Carreira
Guarany Ipê do Sol Osório
Mariana Goulios
Mariana Nicolletti
Mario Monzoni
Mauricio Jerozolimski
Paulo Durval Branco
Ricardo Barretto

Capa: ca_heckler (Flickr)

INOVAÇÃO NA CRIAÇÃO DE VALOR



A esta altura do campeonato, você já deve estar convencido que o planeta tem limites ambientais e que esses limites estão muito mais próximos do que se imaginava há até pouco tempo.

Mas, se ainda restam dúvidas, que tal algumas rosquinhas? Lá em 2012, durante a Rio+20, a Oxfam (uma organização internacional que pensa soluções para o problema da desigualdade social no âmbito de um desenvolvimento sustentável) conseguiu colocar toda essa problemática socioambiental e econômica dentro de uma simples "rosquinha".

Esse espaço vazio do meio é o local das privações e da miséria – ali não deve ter ninguém,

nunca, ou não se estará respeitando os direitos humanos mais básicos.

Na rosca propriamente dita é onde todos devem coabitar e os recursos serem distribuídos pela economia com justiça e respeito ao meio ambiente, sem extrapolar os limites planetários e garantindo um piso mínimo para assegurar necessidades e direitos humanos básicos.

Mas qual a utilidade da rosquinha?

Aqui, no teto, estão as questões ambientais: mudança do uso da terra, mudança climática, uso da água doce, perda de biodiversidade etc.

Na parte interna da rosquinha

estão os elementos que satisfazem necessidades humanas: saúde, alimentação, água, educação etc.

Tanto as questões do teto como as da base podem ser, em boa parte, medidas e monitoradas.

Essas medidas para cada um dos indicadores mostram graficamente se estamos indo bem, ou nem tanto, ou se nem sequer existem dados para avaliar.

E do lado do teto ambiental, a rosquinha mostra os elementos cujos limites já estão sendo extrapolados, os que ainda têm alguma folga para avançar e outros para os quais ainda não existem medidas.

Dados os limites e os desafios

que temos, não dá para continuar fazendo mais do mesmo. É preciso mudar a forma como produzimos e consumimos, e a inovação é um importante elemento de transformação para essa almejada nova economia.

Quando a gente fala em inovação, geralmente vem à mente produtos cheios de tecnologia para facilitar a nossa vida, como *smartphones* e *smart TV*, ou serviços, como os aplicativos Uber e Waze, e Netflix.

Só que a inovação não está apenas no produto ou no serviço em si, mas também na forma como são feitos. E é justamente disso que trata o programa Inovação na Criação de Valor (ICV), desenvolvido pelo GVces.

A inovação também está nas relações das grandes empresas com seus fornecedores (cadeia de suprimentos), nas políticas e nas estratégias empresariais.

Ficou para trás aquela visão de que a missão das grandes empresas é gerar bens e serviços e, acima de tudo, maximizar lucros.

A partir dos anos 1980, as empresas começaram a perceber que precisavam pensar em responsabilidade social para com os públicos com quais se relacionavam por meio de suas atividades, os chamados *stakeholders*.

Hoje, para nos manter dentro da rosquinha, só isso não bas-

ta. Ser eficiente apenas... também não basta.

A inovação para a sustentabilidade tem de estar presente em cada uma das cadeias de valor de uma empresa, incluindo, a montante, fornecedores, subfornecedores, produtores, prestadores de serviços, e, a jusante, distribuidores e clientes finais.

Com isso, substitui-se a visão antiga da linearidade pela circularidade, ou seja, troca-se a lógica do "pega-faz-descarta" pela do "pede emprestado-usa-devolve", a qual considera os limites da capacidade de suporte do planeta.

Você verá nesta edição de P22... ON que, para levar a inovação a

todas as cadeias de valor de um negócio, é necessário promover o desenvolvimento de um ecossistema de inovação.

Essa perspectiva do ecossistema sugere que uma organização isolada não é capaz de enfrentar os desafios de inovação, ao contrário de uma organização que interage com parceiros a montante e a jusante de sua cadeia e conta com o suporte de pesquisadores, acadêmicos, financiadores, investidores, governos, entre outros atores. Cria-se assim um ambiente de apoio e amadurecimento capaz de transformar inovações em negócios e de criar valor para os *stakeholders* sem desrespeitar os limites da "rosquinha".

VEJA TAMBÉM
REPORTAGENS SOBRE:

A história e o contexto da inovação no Brasil

Metainovação – é possível inovar inovando

O conceito da inovação para a sustentabilidade

Como a inovação se dá no campo

E oportunidades de empreendedorismo ao longo da cadeia de valor

INOVAR INOVANDO É...



AZARIUSREX

Já pensou que o modo como se busca a inovação também pode ser inovador? Isso acontece, por exemplo, quando se promove inovação não apenas por meio do lançamento de produtos e serviços, mas também ao estabelecer os objetivos que se deseja alcançar com essa inovação, nos métodos escolhidos para isso e nos relacionamentos e interações cultivados entre os diversos elos de uma [cadeia de valor](#).

Mas, antes disso, vamos falar sobre inovação. Esta é uma das palavras mais recorrentes no mundo dos negócios, com efeitos diretos na vida dos consumidores. Não por menos: as inovações são consideradas o coração que faz pulsar o desenvolvimento econômico capitalista, de acordo com um dos primeiros e principais teóricos do assunto, o economista e cientista político Joseph Schumpeter.

Já na primeira metade do século XX, Schumpeter definia inovação como uma nova combinação de meios de produção capaz de emergir em cinco situações: quando se lança um novo produto ou serviço, quando se introduz um novo processo produtivo, quando se abre um novo mercado, quando se conquista uma nova fonte de oferta de matéria-prima, ou quando se estabelece uma nova organização para o negócio.

Com o tempo, a necessidade de inovar ganhou outros contornos, mais complexos. À medida que as ações humanas sobre a Terra passaram a causar impactos crescentes e profundos, a sociedade foi se dando conta dos desafios globais que deveria encarar.

A partir de meados da século XX, contaminações, poluições de toda sorte, escassez de recursos naturais e doenças advindas de um ambiente degra-

dado pipocavam pelo mundo. Mais que isso, o equilíbrio dos sistemas vivos como um todo tornou-se seriamente comprometido em escala global – fenômeno que ficou patente com a mudança do clima e seus efeitos ([leia mais sobre essa mudança profunda no ambiente nesta entrevista](#)).

Sem falar que todos esses prejuízos causados pelo homem ao explorar o ambiente não resultaram necessariamente em maior qualidade de vida. Ao contrário, o ambiente explorado de forma insustentável reduz o bem-estar social e reforça as desigualdades, pois são as populações mais pobres as mais vulneráveis, com menores condições de resistir aos impactos e de se adaptar às mudanças. Veja o impacto do furacão no Haiti ([foto abaixo](#)).

Todos os elementos mencionados até aqui mostram que, para atender às necessidades da população mundial de maneira mais justa e equânime nesta e nas futuras gerações, os limites ambientais terão de ser respeitados. Será preciso, fazer mais com menos. Para isso, será exigida muita inovação em produtos, serviços, processos, visões e estratégias de atuação ([assista a este vídeo](#)). Assim, uma das primeiras formas de inovar inovando é...

... definir a sustentabilidade como diretriz e objetivo.

Há uma relação íntima entre sustentabilidade e inovação. Sem inovar, dificilmente os [Objetivos de Desenvolvimento Sustentável](#) serão alcançados.

E sem colocar a sustentabilidade como driver da inovação, estamos condenados a repetir um modelo de desenvolvimento que já se provou falido ([saiba mais aqui](#)). Persistir no *business as usual*, ou seja, na forma de fazer negócios da velha economia, significa encurtar o caminho para uma situação de colapso ambiental e social.

Não restará alternativa à humanidade que não a da nova economia, com sistemas de produção e de consumo circulares, nos quais o resíduo de um vira matéria-prima para o outro, de modo que a extração de recursos e a geração de lixo sejam as menores possíveis, tendendo a zero. Isso que chamamos de economia circular também exige fontes de energia limpas e renováveis, além de produtos, serviços e processos voltados para a eficiência energética, levando em conta que a energia mais limpa de todas é aquela que não precisa ser gerada ([mais sobre energia aqui](#)).

Uma perspectiva inovadora é a de [criar valor](#) – mas não qualquer valor. É preciso olhar para os objetivos, para aquilo que se busca alcançar com a inovação. “Se não for para estar a serviço de uma mudança de modelo, para que inovar? Não faz sentido produzir novas coisas que, em maior volume, comprometam mais ainda os limites planetários e ampliem as desigualdades”, afirma Paulo



PHOTO: J. SERÉME / AMERICAN RED CROSS / IFRC

Durval Branco, vice-coordenador do Centro de Estudos em Sustentabilidade da Eaesp-FGV (GVces) e que está à frente do programa Inovação na Criação de Valor (ICV).

Branco explica que não se trata de inovar para simplesmente continuar consumindo nos mesmos moldes do *business as usual*. “Se estamos falando de transição para uma nova economia, os negócios precisam fazer parte dessa construção”. E, para isso, os negócios precisam ver-se como integrantes de uma cadeia na qual todos os componentes são conectados e interdependentes. Com isso, inovar também é...

... discutir a relação

Embora possua características condições que favorecem a inovação, como maior flexibilidade, agilidade e dinamismo, a maioria das empresas – as de micro, pequeno e médio porte – tem menos acesso tanto a conhecimento técnico quanto a recursos financeiros. Com tal dificuldade, essa imensa força produtiva de onde a inovação poderia brotar acaba sendo desperdiçada.

Aí que entra a importância de a [cadeia de valor](#) ser trabalhada, fortalecendo uma rede de relacionamento na qual todas as partes interagem e dependem umas das outras. Não são apenas as micros, pequenas e médias empresas que precisam das grandes – estas dependem fortemente de seus fornecedores. Olhar para essa relação como uma via de mão dupla,

e não como de dominação do maior sobre o menor é também uma forma de inovar inovando.

O mundo dos negócios está repleto de casos em que empresas têm sua reputação manchada por deixar de olhar a procedência de seus suprimentos e a forma como foram extraídos e produzidos. Isso é muito comum – para citar um exemplo – na cadeia de moda, em que os varejistas terceirizam ou quarteirizam a produção das confecções e volta e meia surgem denúncias de uso de trabalho análogo à escravidão, entre outros problemas.

Ao mesmo tempo em que há riscos a serem administrados, existem oportunidades a aproveitar, tais como buscar a capacitação e o desenvolvimento do fornecedor local, induzir boas práticas e promover iniciativas colaborativas.

Quanto mais essa relação for construída de forma conjunta entre compradores e fornecedores, melhor. “O modo como os relacionamentos se dão hoje é algo que ainda pertence à velha economia. Já o relacionamento inovador reconhece que, estando sozinho, não se dá conta das demandas da nova economia. Precisa haver cocriação e sair da lógica de dominação dos grandes sobre os pequenos. A solução depende de co-operação”, diz Branco.

Segundo ele, o relacionamento inovador também enfatiza a transparência nas informações, de modo que as tomadas de decisão sejam mais alinhadas

em torno de objetivos comuns ([acesse aqui e aqui dois relatórios do GVces que tratam da gestão sob o ponto de vista das compras sustentáveis, sendo que o segundo propõe uma matriz de risco na cadeia de fornecedores](#)).

Tem ficado cada vez mais claro, portanto, que para inovar de verdade é preciso...

... olhar para além dos muros da empresa

Em depoimento ao programa ICV, Wilson Nobre, fundador e pesquisador do Fórum de Inovação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (Eaesp-FGV), diz que, depois de mais de 100 anos de investimento e evolução na otimização de processos empresariais, as organizações executam bem aquilo que se esperava delas.

“No entanto, toda essa conquista ocorreu segundo uma lógica de estruturação fragmentada dos atores econômicos: cada organização cuida bem somente do seu umbigo. Há enormes pepitas de ouro fora dos muros das organizações e quem as está capturando são os novos empreendedores, as *startups*, aqueles que não se ajustaram ao modelo hierárquico de comando e controle com o qual as organizações atingiram seu ótimo local”, afirma Nobre.

O jogo é de ganha-ganha. As organizações que se pautam pela sustentabilidade e se veem parte de um sistema complexo – onde possuem múltiplas

responsabilidades sociais e ambientais e aprendem a trabalhar em rede – desenvolvem melhores vínculos comerciais, constroem relações mais justas e duradouras com todos os seus públicos de interesse e, com isso, adquirem uma importante vantagem competitiva. Em contrapartida, a sociedade e o ambiente também ganham.

Pode-se observar uma evolução em alguns ambientes de inovação no Brasil, que inicialmente trabalhavam projetos empresariais individuais, mas perceberam que a riqueza estava em participar de um ecossistema, ou seja, um ambiente de relacionamento formado por diversos atores interdependentes, espelhando-se em sistemas da natureza. O GVces acompanhou muito de perto esse histórico: saiba mais [aqui](#).

Como em todo ecossistema, tudo se retroalimenta. É o princípio que inspira a economia circular. Assim, inovar também é...

... perceber-se como parte de um sistema integrado

Nesse sistema, não basta olhar para a operação da empresa em si, de forma isolada e linear. Ela faz parte de uma rede ou cadeia integrada por fornecedores, parceiros, governo, clientes, consumidores, concorrentes, comunidades.

A operação é apenas um dos elos de um sistema em rede que integra matéria-prima, resíduos e toda a logística envolvida na movimentação desses

insumos, produtos e rejeitos, ou seja, nos fluxos entre os diversos elos.

Em um vasto território como o brasileiro, as atividades produtivas que desejam ser inovadoras precisam olhar com atenção para a logística, diante das emissões de gases de efeito estufa, especialmente pelo setor rodoviário.

Ver o território dessa perspectiva global, endereçando o impacto o para o clima mundial causado pelas emissões geradas nos deslocamentos, é apenas uma vertente. É preciso enxergar também o [território](#) sob a perspectiva local, com todas as suas peculiaridades. Dessa forma, inovar é...

... olhar para o território e seu tecido social

Em geral associamos inovação a um advento com tecnologia de ponta e, quando pensamos em inovação empresarial, logo imaginamos organizações sediadas em grandes centros urbanos. Nem sempre lembramos que existe um vasto espaço para inovação para além desse ambiente urbanizado, seja no campo, seja em regiões distantes do eixo Sul-Sudeste ([sobre o campo leia aqui e assista a vídeos](#)).

Como demonstram alguns casos descritos neste relatório, a inovação pode estar em processos menos tecnológicos e mais de caráter relacional. Esses exemplos ilustram a mobilização que houve entre empresas, governo e sociedade

civil para criar soluções locais ligadas à inclusão de negócios em cadeias de valor, promover diálogo com [stakeholders](#) e construir uma agenda de desenvolvimento local nos territórios nos quais se inserem grandes empreendimentos de diferentes setores.

Tal interação entre diversos atores foi proporcionada por uma iniciativa do GVces chamada Desenvolvimento Local e Grandes Empreendimentos (IDLocal), que alia duas experiências: uma, de construção de diretrizes e propostas empresariais para o desenvolvimento local no contexto de grandes obras; outra, voltada para a inovação em sustentabilidade envolvendo pequenos e médios empreendimentos que fazem parte da cadeia de valor de grandes empresas, denominada Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor (ISCV).

Segundo os pesquisadores do GVces, essa abordagem que integra inovação na cadeia de valor e desenvolvimento local engloba um rico leque de relações socioambientais, econômicas, político-institucionais e culturais, além de trocas materiais e simbólicas. Envolve o capital natural, o social, o humano, o econômico e o cultural.

Não se trata apenas de incluir atores locais no ambiente de negócios, por exemplo, contratando mão de obra e fornecedores locais, mas também de inseri-los no ciclo de crescimento econômico do território, investindo nas vocações e

potencialidades do lugar e nos processos de desenvolvimento humano.

“Dessa forma, a riqueza gerada pela instalação, operação e desativação de um grande empreendimento ou pela atividade de uma cadeia de valor passa a ser compartilhada com o território”, explicam os pesquisadores dos GVces.

Adotar a lógica de cadeia de valor como estratégia de desenvolvimento local traz uma série de benefícios. É uma forma de prevenir, gerir e mitigar riscos e impactos prejudiciais que uma grande obra causa na região, como o aumento populacional repentino, a sobrecarga nos serviços públicos, a alta do custo de vida e inflação e o aumento da violência. Ao mesmo tempo, trata-se de uma maneira de enxergar as grandes empresas como parte de um território, o que pode traduzir-se em oportunidades como exploração de novos negócios, inovações baseadas no conhecimento local e acesso a matérias-primas a menor custo.

As empresas, por sua vez, são capazes de gerar uma série de contribuições ao território: preparar e fortalecer a gestão pública (para lidar com transformações nas dinâmicas populacionais, aumento de arrecadação de impostos, formulação e articulação de políticas públicas); apoiar serviços locais por meio de iniciativas de formalização de pequenos e médios negócios; participar de espaços de articulação para o

debate conjunto sobre o futuro comum da região, entre outras.

De novo, o jogo é de ganha-ganha e o círculo, virtuoso. Ao mesmo tempo que uma cadeia de valor eficiente e responsável do ponto de vista socioambiental pode beneficiar e fortalecer o território, um território estruturado e fortalecido torna-se capaz de contribuir para uma cadeia de valor mais eficiente e responsável.

Se tivéssemos de resumir todo este texto em uma palavra, essa palavra seria “relacionamento”. Relacionamento com todo o ambiente do qual fazemos parte, seja global, seja local, relacionamento com as pessoas que integram o ecossistema de inovação, relacionamento na cadeia de valor para além dos muros das empresas. Isso foge ao receituário das cartilhas que ensinam inovação segundo os preceitos da velha economia. Assim, podemos dizer que inovar inovando, essencialmente, é...

... desligar os botões

A inovação tem o seu lado tangível, de cunho mais tecnológico. Mas também possui uma importante vertente intangível, que se baseia nos diversos níveis de relacionamento e interação. “A inovação não exclui a tecnologia, mas consiste em desligar os botões, em navegar sem o piloto automático”, diz Paulo Branco, do GVces. Ele ainda propõe mais uma definição: “Inovação é botar gente para sonhar junto, e, a partir desse sonho, transformar”.

EXPLORANDO A FRONTEIRA: O ENCONTRO DA INOVAÇÃO COM A SUSTENTABILIDADE

Em um emocionante discurso de formatura de uma turma de faculdade na Universidade de Stanford, em 2005, Steve Jobs, doente à época, traça paralelos entre a morte e a inovação.

“A morte é talvez a melhor invenção da vida. É o agente que faz a vida mudar. É eliminar o velho para dar espaço para o novo.” Mesmo que dolorosa, a mensagem apenas confirma o que a natureza demonstra. O tempo passa, as coisas mudam, nós nos tornamos obsoletos e a vida se renova.

Mas o que exatamente significa inovar? O que seria isso no século XXI? Limitado por recursos naturais escassos e com o desafio de atender necessidades humanas de uma população em crescimento (veja mais [neste vídeo](#)), o mundo de hoje precisa de inovações que nos tornem capazes de lidar com esse desafio. Por isso, alguns autores têm defendido que a sustentabilidade se tornou o fator-chave da inovação. Mas, primeiro, vamos entender o que é inovar, em seu sentido mais tradicional.

O que é inovação

Toda **inovação** nasce de uma nova ideia ou de uma invenção. Mas essas palavras não são sinônimos. A inovação é algo já implementado ou em oferta no mercado. A ideia e a invenção são algo ainda em elaboração, desenvolvimento ou teste.

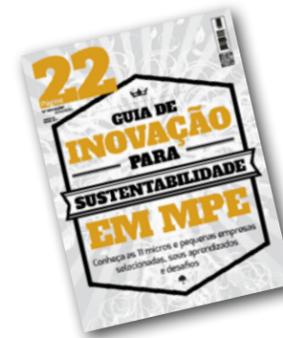
Inovar pode ser um aspecto presente nas mais diversas frentes de uma empresa. Se um produto antigo é significativamente modificado ou um novo produto é criado, a empresa conquistou uma inovação de produto. Mas, se algo for modificado – ou criado – no processo de fabricação dessa mercadoria, então estamos falando de inovação de processo. No caso de cadeias de produção que são reorganizadas para uma nova forma de trabalho, como aconteceu no **fordismo**, temos uma inovação organizacional. E, por fim, mudanças em

uma embalagem, por exemplo, caracterizam as inovações de marketing.

Esses quatro tipos de inovação, extensamente detalhados no [Manual de Oslo](#), são objetivos visados pela grande maioria das empresas. Eles trazem um potencial de eficiência, de diferenciação, garantindo uma vantagem em relação aos concorrentes.

As inovações podem provocar mudanças profundas na sociedade e virar de cabeça para baixo mercados já estabelecidos. É o que aconteceu com o mercado da música, por exemplo, ao enfrentar a concorrência dos dispositivos e serviços de música digital nas últimas décadas, precisando se reinventar. Ou ainda o setor de **telecomunicações**, que passou a ver a telefonia móvel e a indústria de computadores disputando o mesmo cliente assim que o iPhone chegou ao mercado.

Quando os impactos de uma inovação são tão significativos, capazes de afetar a estrutura do mercado, criar novos mercados ou tornar produtos existentes obsoletos, elas são chamadas de inovações radicais ou disruptivas. Mas somente passado algum tempo é que se poderá fazer essa análise, pois ela dependerá dos seus impactos observados sobre a realidade. Caso a inovação não chegue a provocar tantas mudanças, mas ainda assim garante um período de vantagem no mercado para a empresa que a desenvolveu, ela é classificada de inovação incremental.



Andando juntas

Se, para os executivos em geral, a inovação é uma forma de garantir vantagens competitivas, atrair clientes e possivelmente reduzir custos e gerar receitas, temos uma feliz coincidência. A sustentabilidade corporativa visa os mesmos resultados para as empresas. E, com isso, cada vez mais sustentabilidade e inovação têm andado juntas.

O debate acadêmico em torno de um conceito sobre “inovação para a sustentabilidade” ainda é tímido em relação ao conceito tradicional e voltado para discutir o caráter teórico desse fenômeno. É importante ter em mente que esse tipo de inovação deve gerar benefícios não apenas para a empresa, mas para toda a sociedade, e deve resultar em alternativas

com adicionalidades sociais e ambientais superiores quando comparadas a outras já existentes no mercado.

Para entender como esses conceitos se dão na prática, o Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) da EAESP-FGV lançou em 2015 a iniciativa do [Guia de Inovação para a Sustentabilidade em Micros e Pequenas Empresas](#). A partir das inovações observadas nos pequenos negócios brasileiros (leia [nesta matéria](#) como os pequenos negócios podem contribuir para esse tema), o Guia tem como objetivo reunir soluções que podem inspirar outros empreendedores, investidores e interessados em geral, além de reconhecer a importância dessas empresas para a sustentabilidade.

Em sua primeira edição, o Guia trouxe o caso prático de 11 empresas brasileiras. Entre elas estão tecnologias que têm crescido rapidamente, como a da [BrasilOzônio](#), capaz de gerar um poderoso germicida usando apenas o ar como matéria-prima, com diversas aplicações na economia – do saneamento à pecuária. Há também empresas que encararam o desafio de problemas que até então estavam “órfãos” de empreendedores. Esse é o caso da [Recomércio](#), empresa que se dedica a comprar *smartphones* usados, recondicioná-los por meio de uma plataforma. Em um País como o Brasil – onde existem mais aparelhos celulares do que habitantes, e um *smartphone* é um bem de consumo caro e responsável por uma cadeia de alto impacto ambiental que contém, por exemplo, ouro e chumbo –, ampliar a vida desses aparelhos e popularizar seu acesso é uma bela contribuição.

Para identificar essas empre-

sas, o GVces criou um processo seletivo que, em dois anos, avaliou (por meio de questionários on-line) 138 empresas e visitou em campo 46. Destas, 22 empresas foram selecionadas. Além das 11 divulgadas em 2015, mais 11 serão apresentadas em dezembro deste ano por [PÁGINA 22](#). Empreendedores interessados em participar devem acompanhar o [website](#) do Guia.

Além de lidar com um grande desafio da sustentabilidade, para ser efetivo um negócio inovador como esses precisa também dar escala à sua inovação. Para isso, este pequeno negócio tem várias opções. Ele pode crescer e se tornar uma empresa multinacional, levando sua tecnologia para os mais diversos locais. Ou ainda ingressar na cadeia de valor de uma grande companhia e, por meio dela, dar escala a sua solução. Pode ainda mirar em atender um mercado até então excluído, por exemplo levar energia a uma população que não tinha acesso a esse serviço. Pode também permitir que sua solução seja amplamente replicada pelos seus pares, garantindo uma rápida difusão no mercado.

As 22 empresas identificadas nestes dois anos de projeto do Guia já começam a seguir o caminho da escala e, com o tempo, veremos cada vez mais os resultados de suas soluções nas nossas vidas. Essa experiência mostra como se dá na prática a união dos conceitos inovação e sustentabilidade, que possuem muitos aspectos em comum. Cada vez mais o campo do empreendedorismo deve despertar para negócios que guardem em seu DNA uma importante característica: quanto mais prósperos, maior a sua contribuição para a sustentabilidade.

A EVOLUÇÃO PARA AS CADEIAS DE VALOR

Entre 1996 e 2005, a atividade de mineração no Brasil chegou a mais de 2 bilhões de toneladas de resíduos. A previsão para o período entre 2010 e 2030 é que sejam produzidos mais de 11 bilhões de toneladas, com a mineração de ferro na dianteira, contribuindo com mais de 35% de todo o volume.

De uma parceria entre duas pequenas empresas brasileiras, que se fortaleceu durante iniciativas de apoio a pequenos negócios sustentáveis e inovadores conduzidas pelo GVces, pode estar surgindo uma solução definitiva para a "montanha" de poluição deixada pela atividade de mineração.

A BrasilOzônio (que desenvolve e comercializa equipamentos que utilizam ozônio para o tratamento de água, ar e efluentes em substituição a produtos químicos convencionais) e a RedeResíduo (oferece soluções de gestão de resíduos de construção) – ambas selecionadas no *Guia de Inovação para Sustentabilidade em MPE* em 2015 – desenvolveram recentemente uma inovação disruptiva: conseguiram transformar os resíduos da mineração (ferro, urânio, ouro, carvão etc.) em água limpa, de um lado, e em um subproduto com aproveitamento

comercial (óxido de manganês), de outro.

Isso significa que o armazenamento de lama contaminada por metais pesados, como a barragem da Samarco, em Mariana (MG), que rompeu há um ano e provocou a maior tragédia ambiental do País, poderá estar com os dias contados. Saiba mais [aqui](#).

Guardadas as proporções, a evolução da trajetória da [inovação](#) para a sustentabilidade no Brasil e a evolução das pesquisas desenvolvidas sobre o assunto dentro do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV-Eaes (GVces) possui um registro bem similar. O tema foi um dos primeiros a compor o portfólio do GVces ainda em 2004.

Esse processo fica mais claro à medida que se conhecem as linhas gerais dos projetos voltados para a inovação com os

quais o GVces trabalha desde a sua fundação. O primeiro deles foi o New Ventures, em 2004, em parceria com o World Resources Institute (WRI), seguido pelo Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor (que começou em 2011, em parceria com o banco Citi e o patrocínio da Citi Foundation) e o Inovação e Sustentabilidade nas Cadeias Globais de Valor (com início em 2014, em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex-Brasil). Essas duas últimas iniciativas fazem parte de um guarda-chuva, que é o programa Inovação na Criação de Valor (ICV).

Primeiro se olhava apenas para o meio ambiente...

A primeira ação do projeto New Ventures, cujo objetivo era apoiar e aproximar *startups* de investidores e fundos de capital,

foi procurar no mercado empreendimentos que promovessem inovação no universo da sustentabilidade. Encontrou vários, a maioria voltada a soluções de gestão ambiental.

Muito mais do que hoje, nos idos de 2004 era comum achar que sustentabilidade era uma denominação para quem apresenta apenas soluções de cunho ambiental. Assim, os primeiros empreendimentos que emergiram no New Ventures atuavam na linha de produção de alimentos orgânicos, de soluções de saneamento, de tratamento de efluentes, reciclagem, entre outros. Na época – e talvez ainda hoje – o termo inovação também era associado muito mais à tecnologia do que, por exemplo, à gestão.

O projeto New Ventures não se resumia a aproximar *startups* tecnológicas de potenciais investidores. Havia no coração da



proposta um meio de campo de mentoria que poderia fazer toda diferença no futuro daquelas pequenas empresas inovadoras. Afinal, não é raro que esses empreendedores estejam, eles mesmos, por trás da inovação que tentam colocar no mercado. Essa pessoa costuma apresentar um perfil muito técnico, que desconhece os caminhos de uma condução apropriada de propostas de valor.

"O primeiro impulso é tentar vender no mercado a inovação técnica, quando antes é preciso traduzir tudo aquilo para uma necessidade do mercado", explica a gestora de projeto do ICV, Ana Moraes Coelho.

Com o passar dos anos começa a surgir no mercado brasileiro uma diversidade maior de empreendimentos, com inovações não apenas de cunho ambiental, mas voltadas também para a [cadeia de valor](#) das empresas. À

medida que aumentava a diversificação de soluções e inovações protagonizadas no Brasil, crescia também o ecossistema de venture capital (investimentos de risco).

Ainda assim, a equipe envolvida no projeto se questionava se a atuação isolada do New Ventures conduziria os empreendimentos a níveis mais altos de maturidade. Em outras palavras: as ações daquele projeto eram suficientes para garantir a sobrevivência daquelas empresas no mercado? "A gente começou a achar que precisava trabalhar outros aspectos para fazer com que as *startups* se enraizassem de fato no mercado", lembra a pesquisadora.

...mas o lugar da inovação era na cadeia de valor

Ajudar a empresa a obter um bom plano de negócios e a

acessar capital é importante, mas, sem a garantia de um cliente lá na ponta, o empreendimento não se sustenta. Era preciso analisar e entender o funcionamento do [ecossistema de inovação](#) composto por um conjunto de atores que necessita se relacionar – essas relações possibilitam um fluxo de negócios bom para todas as partes envolvidas e um ambiente fértil para se inovar.

Durante essas reflexões, a equipe do ICV conseguiu apontar as duas principais fragilidades no projeto New Ventures que, aliás, não tinham solução a curto prazo.

Uma dizia respeito ao mercado ainda muito embrionário de venture capital no Brasil em meados dos anos 2000. Hoje esse mercado já está bem mais desenvolvido, com vários fundos de investimento especializados em negócios verdes, impacto

social, tecnologia verde, ecoeficiência e em soluções com diferenciais de sustentabilidade.

A outra fragilidade residia na mentalidade da gestão de compras das grandes empresas, as âncoras das *startups*, ou suas principais clientes. Poucas empresas se dispunham a pagar um pouco mais por um produto ou serviço para ter um fornecedor alinhado a outros critérios de contratação, como o socioambiental. Muitas nem sequer se dispunham a conhecer, muito menos a apoiar, as novas soluções que lhes eram apresentadas. O argumento comum era "em time que está ganhando não se mexe".

"Quando esses pequenos empreendimentos batiam à porta da grande empresa para oferecer seu produto ou serviço, deparavam-se com o comportamento-padrão, que era o de cobrar preço, prazo e qualida-



PETER LINFORTH

de”, conta Ana Coelho. Só que o foco exclusivo em menor preço deixava de fora da negociação as MPE inovadoras que apresentavam soluções para as **externalidades negativas** dos seus potenciais clientes.

Foi essa percepção da fragilidade na forma como as grandes empresas faziam a gestão de suas cadeias de valor a motivação para o GVces inaugurar, em 2012, outro projeto no âmbito do ICV: o Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor (ISCV).

Com um olhar mais amplificado da inovação, a proposta do ISCV foi a de auxiliar grandes empresas-âncora a gerenciar a sua cadeia de valor sob a ótica da sustentabilidade e com ênfase na qualidade dos relacionamentos. Mostrar, por exemplo, como pode ser compensador inserir critérios para além de preço, prazo e qualidade na contratação desses parceiros comerciais da cadeia.

O ISCV não só auxiliou a que se inserissem nas cadeias esses critérios socioambientais como também procurou mostrar que não era recomendável deixar de fora fornecedores muito pequenos sem capacidade técnica ou financeira para promover esses critérios que agora estavam sendo exigidos. “Não dá para exigir ISO 14001 [selo que atesta a qualidade do sistema de gestão

ambiental da empresa] de um pequeno fornecedor”, observa a pesquisadora.

Em linhas gerais, a proposta era: vamos inovar na forma como nos relacionamos dentro da cadeia de valor, a montante (cadeia de suprimentos) e a jusante (distribuição, varejistas, consumidor, indústrias recicladoras e atores do pós-consumo). Nessa toada, percebeu-se durante a realização de oficinas que as empresas-âncora deveriam atuar como protagonistas, ajudando as pequenas a se desenvolver e com isso trazendo para a sua cadeia soluções para desafios reais que enfrentam em sustentabilidade.

“Embora o foco estivesse nas grandes empresas, decidimos, como parte da metodologia, lançar chamadas de casos [editais] para identificar no mercado exemplos de pequenas empresas que atuavam na cadeia de grandes desenvolvendo soluções interessantes para desafios reais”, conta a pesquisadora.

A intenção dessas novas oficinas era juntar as âncoras e as pequenas empresas e trabalhar questões de relacionamento. Por que é tão difícil para as pequenas sobreviverem no mercado? Por que são tratadas como uma engrenagem das grandes, submetidas, por exemplo, a atrasos de pagamento?

Além de alcançar esse objetivo de discutir e trabalhar a gestão de relacionamentos, criou-se um ambiente de *network* em que os pequenos puderam formar parcerias ali mesmo, durante as oficinas. E vimos isso acontecer, relata Ana Coelho.

Depois de ganhar maturidade, é chegada a hora de voar

A integração da economia brasileira ao comércio internacional é um dos grandes desafios da agenda nacional. Segundo o *World Factbook, da Central Intelligence Agency dos Estados Unidos*, o Brasil ocupou em 2013 a 23ª posição no mundo em termos do valor de exportações, ao passo que seu PIB é o 8º maior na economia mundial. Essa lacuna existente entre a realidade das exportações e o potencial de crescimento abre enormes oportunidades para as pequenas e médias empresas reforçarem a imagem do País como celeiro de oportunidades para quem busca estabelecer parcerias e práticas sustentáveis de negócios.

Diante desse cenário, chega-se à fase em que a Apex-Brasil se une em uma parceria com o GVces/ICV. Juntos vão desenvolver um modelo para ajudar micros e pequenos negócios que se destacam por atributos de inovação e sustentabilidade a acessarem o mercado internacional. “Nesta

nova fase miramos pequenos empreendimentos que não só estavam conectados com grandes empresas mas já buscavam os mercados globais”, explica.

A Apex-Brasil é uma agência vinculada ao Ministério das Relações Exteriores que busca promover a exportação de produtos e serviços brasileiros e atrair investimentos estrangeiros. Como as exportações brasileiras são centradas basicamente em commodities (grãos e minérios), há todo um esforço de fomento da exportação de produtos e serviços com alto valor agregado e, mais especificamente, que enderecem inovações para os desafios da sustentabilidade.

A Apex-Brasil conduz uma iniciativa, chamada Projeto Extensão Industrial Exportadora (Peiex) [embora tenha a palavra industrial no nome, o Peiex com o tempo diversificou sua abrangência e hoje inclui empreendedores de todo gênero], que tem por objetivo qualificar empresas para a exportação. O Peiex ajuda no mapeamento do mercado-alvo, na precificação dos produtos para exportação, na criação de *expertise* na área comércio exterior, na identificação da melhor forma de colocar produtos lá fora – seja exportando diretamente, seja por meio de representante comercial, distribuidor, *trading* etc.

Neste ponto, a Apex decidira criar um modelo que preparasse a empresa não só para a gestão de comércio exterior, mas também que ajudasse a valorizar os aspectos inovadores e de sustentabilidade. Ao conhecer a experiência acumulada do GVces/ICV, a agência propôs um modelo voltado para as cadeias globais em uma dobradiça de conteúdos: a Apex com a *expertise* do comércio exterior e o GVces com a *expertise* da sustentabilidade dentro de uma escola de negócios – a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (Eaesp-FGV).

Teve início em 2014 o projeto Inovação e Sustentabilidade nas Cadeias Globais de Valor, ou apenas ICV Global.

No princípio o ICV Global procurou identificar no mercado empreendimentos elegíveis à sua proposta. Feito isso, conduziu uma etapa de formação específica para o aprimoramento de atributos dos produtos e serviços, comportamento empresarial, aspectos de gestão, argumentos de venda etc. Este foi ciclo 1, o primeiro passo para que os pequenos empreendedores conseguissem desenvolver uma estratégia de exportação consistente e acessar mercados internacionais, ou ampliá-los, quando já fossem exportadores.

Este ano foi lançado o ciclo 2 do

ICV Global, de formação das empresas. Os próximos passos serão a realização de uma missão comercial em um mercado estrangeiro e a de uma rodada de negócios em que os empreendedores participantes do ICV Global serão apresentados a potenciais compradores internacionais.

Além dessas ações, o ICV Global tem outra frente de atuação envolvendo duas empresas-âncora e suas parcerias comerciais – no primeiro ciclo do projeto participaram a Braskem e a Bercaca, grandes empresas brasileiras, já consolidadas no mercado, com alto grau de internacionalização e que já se destacam por suas práticas de sustentabilidade.

Elas foram convidadas a engajar nesse trabalho até 15 empresas de pequeno e médio porte, parceiras comerciais da sua cadeia de fornecedores ou de clientes, para conduzir um processo de formação semelhante ao do projeto original, buscando posicioná-las internacionalmente.

A Braskem engajou 10 parceiros comerciais da sua cadeia e a Bercaca, 12. Foram conduzidas oficinas separadas a fim de que o GVces, a Apex-Brasil e as âncoras aportassem conteúdos que ajudassem esses parceiros comerciais a desenvolver e a aprimorar as práticas de gestão e conseguissem transmitir uma argumentação coesa ao longo de toda a cadeia.

O objetivo é que essas ações consigam equilibrar o cenário das exportações brasileiras. De acordo com dados de 2013 do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), apesar de as micros e pequenas empresas representarem 42,1% do universo de empresas exportadoras, o valor dessas exportações compõe apenas 0,7% do total.

Segundo especialistas, a causa desse descompasso pode ser atribuída à ausência de conhecimento do mercado consumidor de outros países, bem como da logística de armazenagem, de distribuição e assistência técnica dos produtos em paragens além-mar.

Enquanto essas lacunas vão sendo superadas, é preciso consolidar com políticas públicas e desenvolvimento da inovação esse ambiente propício ao engajamento das micros e pequenas empresas em um horizonte mais amplo de mercado. Daí poderão emergir os diferenciais capazes de abrir espaços nobres na balança comercial.

Atributos perdem-se ao longo da cadeia

Outro fruto da parceria com a Apex foi o projeto Brazilian Furniture, feito com a Associação Brasileira da Indústria do Móvel (Abimóvel). Contratado para

conduzir uma ação de sustentabilidade dentro desse projeto, o GVces/ICV visitou os cinco maiores polos moveleiros do País, conhecendo várias fábricas e seus processos produtivos. Na grande maioria dessas fábricas, a equipe percebeu que os móveis eram quase todos feitos de chapas de madeira certificada com o selo FSC (garantia de que a madeira provém de florestas manejadas que seguem critérios sociais, ambientais e econômicos).

Curiosamente as fabricantes não comunicam esse detalhe aos revendedores ou aos varejistas. Ou seja, o móvel chega ao consumidor final sem que essa informação seja transmitida. “Esse dado é um atributo de sustentabilidade que vem da fabricante do móvel e se perde nos elos da cadeia”, afirma Ana Coelho.

Essas práticas mais sustentáveis, de acordo com a pesquisadora, deveriam estar traduzidas em argumentos de venda, pois representam um diferencial competitivo em mercados demandantes desses atributos, como o europeu ou o americano. Mas não estão, o que demonstra que o mercado brasileiro ainda precisa de mais maturidade, apesar da evolução que já se vê na trajetória de processos de inovação em cadeias de valor enquanto instrumento para enfrentar os desafios da sustentabilidade.

CAMPO ABERTO PARA INOVAR

Entre 1996 e 2005, a atividade de mineração no Brasil chegou a mais de 2 bilhões de toneladas de resíduos. A previsão para o período entre 2010 e 2030 é que sejam produzidos mais de 11 bilhões de toneladas, com a mineração de ferro na dianteira, contribuindo com mais de 35% de todo o volume.

Falou em **inovação** no campo, pensou em máquinas agrícolas de última geração? Em trator guiado por satélite? Agricultura de precisão, clonagem? Acertou, mas em parte. A tecnologia de alta performance é uma aliada, mas não responde a todos os anseios por inovação do campo. Muitas vezes, a resposta está em soluções bem mais simples, ao alcance da mão.

A alta tecnologia é necessária para buscar a segurança alimentar de uma população que deve chegar a 9,7 bilhões em 2050, segundo a Organização das Nações Unidas. No entanto, as práticas agrícolas convencionais estão levando a humanidade a extrapolar alguns limites planetários, como o ciclo do nitrogênio e do fósforo, ao passo que aumenta a pressão sobre a diversidade genética e o uso da terra (ao avançar sobre as fronteiras naturais), sobre o consumo de água doce (amplamente utilizado na irrigação) e sobre a mudança do clima. Veja aqui as nove **fronteiras planetárias** descritas pelo Stockholm Resilience Centre, centro internacional de pesquisa transdisciplinar voltada para sistemas sociais e ecológicos.

Ao mesmo tempo que as práticas de agricultura despertam tantas preocupações em nível global, há um crescente interesse das pessoas sobre o que colocam em seus pratos de

comida. Elas querem saber de onde vem o alimento, como foi produzido, como poderiam se alimentar melhor, de forma mais saudável e com menor impacto para o ambiente. Especialmente as pessoas que vivem em centros urbanos desejam se reconectar com a terra e as origens dos produtos.

Mas, no caminho que liga a produção rural e as cidades, há uma porção de obstáculos e desvios, tornando essa estrada mais longa do que poderia ser. Para aproximar o relacionamento entre o produtor rural, o distribuidor de alimentos e o consumidor final há um trabalho a ser feito na **cadeia de valor** dos alimentos, trabalho este que exige doses de inovação.

A percepção de que era preciso estimular e fortalecer os elos na cadeia levou os pesquisadores do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV-Eaes (GVces) a lançar a iniciativa Bota na Mesa (para saber mais sobre o projeto, [assista o vídeo aqui](#)).

O objetivo é ampliar o diálogo na cadeia de valor dos alimentos, ajudando os seus atores a encarar os desafios do abastecimento nos grandes centros urbanos. "A gente vai ajudar quem produz alimentos a fornecer para aqueles que desejam comer melhor", resume Paulo Durval Branco, vice-coordenador do GVces.

A iniciativa, diz Branco, põe na prática o discurso de que os negócios podem contribuir para a nova economia. No caso do Bota na Mesa, são negócios comprando de pequenos produtores que contribuem para a conservação de florestas e dos recursos hídricos, geram renda para a base da pirâmide e favorecem o desenvolvimento local.

Só que nada disso acontecerá sem que haja inovações incrementais na gestão dos pequenos empreendimentos, como associações e cooperativas de produtores familiares. Sem isso, o comprador continuará acreditando que é muito difícil fazer negócio com os produtores rurais, julgando que não possuem capacitação e preparo necessários para lidar com negócios. "Então nós vamos lá na ponta para entender as dificuldades desse sistema e tentamos atuar nos 'pontos de acupuntura', a fim de que isso ganhe escala. A partir daí, buscamos influenciar na regulação e na autorregulação, para que também as políticas públicas sejam transformadas", diz Mauricio Jerolimski, pesquisador do GVces.

Ao atuar na ponta, os pesquisadores descobriram que os pequenos produtores se preocupam com questões muito triviais, bastante próximas de seu dia a dia. Sentem falta, por exemplo, de se reunir para falar sobre como lidar com os

intermediários, qual estratégia de vendas adotar, como abrir e diversificar os canais. Percebeu-se que havia grande demanda para algo muito simples: criar espaços de diálogo no qual pudessem trocar ideias e experiências e até mesmo compartilhar clientes.

A inovação de que precisam neste momento está muito mais em gestão de seus negócios e em relacionamento com os demais elos da cadeia do que na tecnologia propriamente dita. "Existe uma complexa cadeia de valor ligando a agricultura familiar até o mercado final. A complexidade dessa cadeia vai além das relações puramente comerciais: envolve novas concepções sobre cultivo, gestão e consumo, de forma a aprimorar práticas e atributos dos produtos", diz Branco.

Um dos pontos que os pesquisadores destacam é a necessidade de empoderamento dos pequenos produtores para fazer frente aos intermediários e aos compradores finais. Isso se traduz em práticas de planejamento e capacitação técnica para lidar de forma mais vantajosa com o mercado – buscando a distribuição equilibrada das margens de lucro na cadeia, valorizando cada etapa produtiva e também remunerando de forma justa os atributos dos pequenos produtores que contribuem para a conservação ambiental.



MUITO ALÉM DA PLANILHA EXCEL

Essa nova abordagem sobre a cadeia de valor de alimentos ajudou a influenciar até mesmo a forma como os órgãos de governo lidam hoje com o tema. Isso ficou patente na parceria realizada entre o GVces e a Secretaria de Meio Ambiente (SMA) do Estado de São Paulo.

Os técnicos da SMA, que inicialmente esperavam da FGV uma capacitação mais técnica dos agricultores, a exemplo de planilhas financeiras, deparou-se com outra dinâmica, com metodologias diferenciadas para lidar com a cadeia de valor da produção agrícola.

"No começo da parceria, eles queriam planilha Excel, mas a gente chegou com tarjetas, cola spray e papel kraft", conta a pesquisadora Ana Moraes Coelho, para ilustrar que a secretaria esperava uma capacitação mais técnica, mas a inovação veio em formatos "fora da caixa", usando materiais lúdicos que servem para construir debates mais participativos. Além de debates, essas dinâmicas favorecem a construção de ferramentas e

estratégias em conjunto. (Em seguida, o gelo foi quebrado e, ao final do processo, os técnicos da SMA já queriam saber onde comprar a cola spray para colar tarjetas na parede.)

A proposta, ao usar esse tipo de material e de dinâmica, era a de lançar mão do sonho como ponto de partida para desenvolver processos de inovação. Fazer aflorar as expectativas dos participantes da cadeia de valor, provocando a seguinte questão: "Quando a gente pensa na implementação desse projeto lá na frente, vislumbra o quê?"

Segundo Jerolimski, esse trabalho levou a um plano de ação bem concreto, com metas, funcionários designados para cada tarefa, prazos definidos e participação de todos – mostrando que alicerçar o trabalho em cima de sonhos abre as asas para inovação com resultados palpáveis.

Quer saber mais sobre agricultura e sobre alimentos? Acesse as edições de **PÁGINA22 O Novo Campo e Comemos Melhor ou Pior?**



WALLPAPERSWIDE.COM/HARDWORKING_ANT-WALLPAPERS.HTML

A FORÇA DOS PEQUENOS NEGÓCIOS

As micros e pequenas empresas representam 99% dos estabelecimentos do País, 52% dos empregos formais do setor privado não agrícola e quase 42% da massa de salários paga aos trabalhadores destes estabelecimentos, segundo o [Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2014](#) publicado pelo IBGE.

Embora sejam tão representativos na economia brasileira, ainda são poucos os pequenos negócios que estão atentos a seu potencial inovador em sustentabilidade. Mesmo assim, essa é uma tendência. Uma publicação da consultoria Sustainability destaca que empresas com esse caráter costumavam capturar apenas um pequeno nicho ou mercado de elite, mas agora crescem mais rapidamente e ajudam a acelerar o declínio de modelos de negócio que têm se tornado obsoletos.

Modelos de negócio são um ponto central nesse debate. Eles podem ser entendidos como a estrutura implícita que determina a forma pela qual as empresas criam, entregam e capturam valor. Criar algo que possa resolver o problema ou a necessidade de alguém e transformar essa criação em um produto ou serviço são formas de desenvolver e entregar valor. Já a captura corresponde ao que a empresa obtém do mercado como retorno da entrega, por exemplo, informações do

usuário, retorno financeiro, melhorias na qualidade de vida etc.

Inovar nessa esfera pode ser decisivo para lidar com os desafios do século XXI. "O que precisamos não são apenas melhores produtos e processos, mas modelos de negócios radicalmente diferentes. Precisamos de empresas e indústrias cujas estruturas subjacentes causam, na pior das hipóteses, nenhum impacto negativo e, na melhor das hipóteses, contribuem para a regeneração e restauração do capital natural, humano e social", ressalta a mesma publicação ([entenda aqui as diferenças entre os tipos de inovação](#)).

Mas não é fácil chegar a este objetivo. Uma rápida olhada [neste mapa](#) do sistema de inovação deixa claro como este é um campo complexo. O ambiente no qual os atores envolvidos na inovação interagem e trocam informações, conhecimento, recursos e outros apoios é conhecido como ecossistema. E, mais recentemente, uma maior atenção tem sido dada a um outro ambiente de trocas: as [cadeias de valor](#).

Por meio de sua cadeia, uma grande empresa pode encontrar um campo fértil de inovação. Por exemplo, a GlaxoSmithKline, companhia farmacêutica multinacional britânica, resolveu destravar algumas barreiras que levavam frequentemente a questionamentos éticos sobre o seu negócio.

Em 2013, a empresa anunciou que deixaria de pagar médicos por promover seus medicamentos e de vincular a remuneração dos representantes de vendas ao número

de prescrições que os médicos faziam – essas eram práticas consideradas como conflitos de interesse na indústria farmacêutica. A Glaxo disse que passaria a pagar os profissionais de vendas com base no seu conhecimento técnico e na qualidade do serviço que prestam, ou seja, mudariam completamente os incentivos da sua força de vendas, e também modificariam os incentivos para os médicos, reduzindo a quantidade de medicamentos desnecessários prescritos.

Essa mudança é uma forma de desbloquear outras oportunidades de inovação e criação de valor que atendem de forma mais atual às necessidades de clientes.

Mas as grandes empresas não são as estrelas dessa tendência, por mais que seja possível citar diversos exemplos. A principal fonte de novos modelos de negócio tem vindo de empresas que projetam essa ideia desde o início, ou seja, já nascem com esse objetivo em mente. Às grandes cabe um importante papel de ajudar a evoluir e dar escala a esses negócios, ao mesmo tempo que se beneficiam dessa inovação. Essa é uma tremenda oportunidade para pequenos empreendedores.

Grandes empresas têm investido em aquisições, parcerias, expansão de suas cadeias e, mais recentemente, em programas de apoio ao empreendedorismo, como plataformas de inovação, fundos próprios de investimento de risco, ferramentas de impacto etc. Alguns casos são o Braskem Labs (programa de apoio a iniciativas de química e plástico), AES Brasil Inovação (fomento a inovação nas

áreas de Internet das Coisas, Armazenamento de Energia, Geração Distribuída, Eficiência Energética e Veículo Elétrico), além de alguns fundos como o BR Startups (com participação do Banco Votorantim).

O Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) da FGV-Eaes já vem trabalhando a inovação em cadeias de valor há alguns anos. Mas esse objetivo foi fruto de uma trajetória de aprendizados. O trabalho do centro com o empreendedorismo começou em 2004, na parceria com o World Resources Institute (WRI), pelo projeto internacional New Ventures ([leia mais aqui](#)).

Nessa experiência, o GVces era responsável pela seleção e [mentoring](#) de empreendedores com planos de negócio com atributos socioambientais e pela aproximação dos melhores planos com potenciais investidores. A expectativa era de ver investimentos sendo fechados, mas o apetite do mercado brasileiro a negócios de risco, como estes empreendedores ainda em estágio inicial, é muito pequeno quando comparado com a cultura americana, por exemplo.

A conclusão, após oito anos de New Ventures (de 2004 a 2011) e muitos casos interessantes de empreendedorismo, foi a de que somente seria possível trabalhar esses pequenos negócios a partir de seus clientes, os primeiros interessados em seus produtos e serviços. Foi nesse contexto que nasceu o projeto [Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor](#), em 2012, que busca promover tal inovação no contexto da cadeia de valor das grandes empresas.

A partir daí, o projeto vem promovendo ciclos anuais temáticos e reunindo pequenas e grandes empresas em uma mesma sala para tratar de desafios e promover novas oportunidades. No ciclo 2012, o tema escolhido para inaugurar o projeto foi [gestão de fornecedores](#), seus riscos e oportunidades e o relacionamento com pequenas empresas. Em 2013, o grupo de empresas selecionado discorreu sobre [resíduos e pós-consumo](#), ou seja, gestão de resíduos, logística reversa, ecologia industrial, instrumentos econômicos e inclusão social por meio desse tema. No ciclo 2014, voltou-se para o [desenvolvimento local](#), a partir da perspectiva de um grande empreendimento e as relações decorrentes desse projeto com sua cadeia de valor. Em 2015, o tema foi [distribuição e logística](#).

Neste ano de 2016, o projeto segue com atividades do [Grupo de Trabalho \(GT\) Fornecedores](#), que vem desde o ciclo 2013, apoiando a construção coletiva de instrumentos e de ferramentas que auxiliem as empresas na gestão de suas cadeias de suprimentos, considerando aspectos de sustentabilidade.

As grandes empresas devem estabelecer para além de uma gestão responsável das [externalidades](#) em suas cadeias, formas de engajar e envolver seus fornecedores na busca por soluções inovadoras. Seu poder de influência precisa ser direcionado para este objetivo se elas quiserem garantir que terão o fôlego necessário para se adaptar aos dilemas que vivemos neste século ([veja mais neste vídeo](#)).



Video sobre o empoderamento dos pequenos produtores na cadeia de valor dos alimentos, mostrando os desafios da agricultura familiar e o abastecimento das cidades. Traz informações sobre o projeto Bota na Mesa, do programa Inovação da Criação de Valor (ICV), do GVces



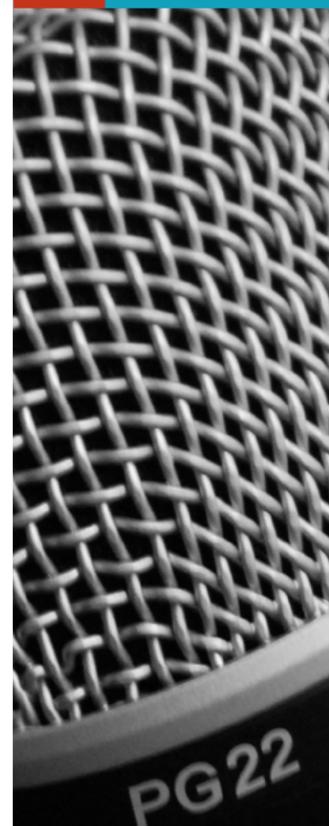
Conheça casos de destaque no que se refere a inovação nos relacionamentos em cadeias de valor nos territórios impactados por grandes atuações empresariais.



Inovação na cadeia de alimentos, com Manuela Maluf Santos, pesquisadora do GVces

Pequenos Negócios Inovadores:

conheça exemplos de inovação em produto (Fornari e Biologicus), em processos produtivos (LapMosaicos) e em modelo de negócios (Banco de Tecidos)



> Dicionário

Business as usual – expressão em inglês para designar o cenário em que os negócios são tocados de modo costumeiro, sem inovação nem mudança.

Cadeia de suprimentos – sequência de atividades que fornece bens ou serviços para uma organização.

Cadeia de valor – Segundo definição de Handfield e Nichols (1999), “a cadeia de valor compreende todas as atividades associadas com o fluxo e a transformação de bens a partir do estágio de matérias primas (extração) até o consumidor final, bem como os fluxos de informação associados a tais processos. Materiais e informação circulam tanto para cima quanto para baixo na cadeia de valor. A gestão da cadeia de valor é a integração de tais atividades por meio de melhores relações ao longo da cadeia, com o intuito de alcançar uma sustentável vantagem competitiva”.

A cadeia de valor inclui todos os elos a montante e a jusante da empresa. À montante encontram-se fornecedores, subfornecedores, produtores, prestadores de serviços, e a esta parte se aplica o termo cadeia de suprimentos. À jusante da empresa encontram-se distribuidores e clientes finais. Olhar a cadeia de valor do ponto de vista da sustentabilidade significa também substituir a linearidade pela circularidade na sua gestão. Ou seja, substituir a lógica “pega-faz-descarta”, típica de um modo de produção e consumo que há muito se mostrou insustentável, pela “pede emprestado-usa-devolve”, que considera os limites da capacidade de suporte do planeta.

Criação de valor – a cada elo da cadeia desde os fornecedores até a distribuição final, é acrescentado valor. Em termos competitivos, valor é a quantia que os consumidores estão dispostos a pagar por um determinado produto ou serviço.

Destruição de valor – quando o custo do capital se torna maior que o retorno proporcionado por ele.

Ecossistema de inovação – ambiente no qual os atores envolvidos na inovação interagem e trocam informações, conhecimento, recursos e outros apoios.

Externalidades negativas – custos impostos à sociedade que não são arcados unicamente por aqueles que os provocam. Uma empresa gera externalidades negativas quando, por exemplo, emite gases de efeito estufa e não investe em processos de redução das emissões. Quando a empresa “internaliza as externalidades”, absorve sozinha esses custos, em vez de “socializar” os efeitos negativos da mudança clima. No velho jeito de fazer negócios, essa empresa, em vez de ser premiada por isso, é penalizada, porque se torna menos competitiva financeiramente do que aquela que não investe.

Fordismo – conjunto de méto-

dos de racionalização da produção elaborado pelo industrial americano Henry Ford, que desenvolveu três princípios de administração:

1) intensificação: consiste em reduzir o tempo de produção com o emprego imediato dos equipamentos e matérias-primas e a rápida colocação do produto no mercado.

2) economicidade: consiste em reduzir ao mínimo o estoque da matéria-prima em transformação, de tal forma que uma determinada quantidade de automóveis (a maior possível) já estivesse sendo vendida no mercado antes do pagamento das matérias-primas consumidas e dos salários dos empregados.

3) produtividade: consiste em aumentar a quantidade de produção por trabalhador na unidade de tempo mediante a especialização e a linha de montagem. (Fonte: [acesse aqui](#))

Fronteiras planetárias – limites que, se não forem ultrapassados, definem a zona de segurança da vida na Terra. Segundo o grupo liderado pelos cientistas Johan Rockström, do Stockholm Resilience Centre, e Will Steffen, da Universidade Nacional da Austrália, constituem o espaço operacional seguro para a humanidade. O grupo identificou nove sistemas de suporte à vida no planeta, dos quais três já foram ultrapassados, apresentando desequilíbrios irreversíveis: mudança climática, perda de biodiversidade e fluxo biogeoquímico.

Inovação – de acordo com o [Manual de Oslo](#), trata-se da implementação de um produto, bem ou serviço, seja novo ou significativamente melho-

rado, de um processo, de um método de marketing ou de um método de gestão. A primeira versão foi editada em 1990 pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) com o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados.

Mentoring – termo inglês traduzido como “tutoria”, o *mentoring* é uma ferramenta de desenvolvimento profissional pela qual uma pessoa ou instituição dotada de determinada experiência oferece orientações a quem precisa.

Stakeholders – termo inglês traduzido como “partes interessadas”, designa as pessoas e os grupos mais importantes e estratégicos para o relacionamento de uma empresa, tais como funcionários, fornecedores, clientes, investidores etc. *Stake* significa interesse, participação, risco.

Território – pode ser entendido como resultado da atuação histórica, cultural, política e econômica dos diversos atores que dele se apropriam e transformam seu curso histórico, em um processo de metamorfose do espaço, como defendeu Milton Santos (1996). Esse entendimento considera elementos que extrapolam o meio físico e as fronteiras administrativas na delimitação da influência de uma empresa sobre o entorno de suas operações.

Uma abordagem territorial permite a formulação de uma proposta de desenvolvimento centrada nas pessoas, que leva em conta os pontos de interação entre os sistemas socioculturais e os sistemas ambientais

e que contempla a integração produtiva e o aproveitamento competitivo desses recursos como meios que possibilitam a cooperação e corresponsabilidade ampla de diversos atores sociais.

Valor compartilhado – políticas e práticas operacionais que melhoram a competitividade da empresa, promovendo simultaneamente avanços nas condições econômicas e sociais nas comunidades em que atua.

> Dicas de vídeo

Que cara a inovação tecnológica tem? O rosto de um rapaz branco, recém-formado em uma universidade de ponta, vestindo calça cáqui e camiseta? [Neste vídeo](#), a jornalista e empreendedora Shireen Mitchell fala sobre preconceito de etnia e de gênero. Ativista da inclusão de mulheres negras na tecnologia e do combate à violência online contra mulheres, ela conta sobre seu trabalho à frente da Digital Sistas – a primeira organização americana dedicada à capacitação digital de meninas não-brancas, fundada por ela em 1999. O vídeo faz parte da série “Mulheres Abraçam O Futuro”, na qual a ONG Think Olga entrevista líderes femininas que estão traçando os novos caminhos da inovação.

Girls Just Wanna Have Funds! Já que estamos falando sobre gênero, [esta iniciativa](#) nos Estados Unidos apoia mulheres que buscam trabalhar inovação e empreendedorismo.

E já que também estamos falando de inovação e empreendedorismo, [este vídeo](#) mostra o tratamento de uma mina de urânio em Poços de Caldas (MG) por meio de uma tecnologia inovadora, resultado da

parceria entre a BrasilOzônio e a RedeResíduo. Ambas as empresas participaram das iniciativas ISCV, ICV Global e Guia de Inovação para Sustentabilidade em MPE, do GVces ([acesse a reportagem publicada no Guia](#)).

> Dica de filme

Joy: O nome do sucesso

Criativa desde a infância, Joy Mangano (Jennifer Lawrence) entrou na vida adulta conciliando a jornada de mãe solteira com a de inventora e tornou-se uma das empreendedoras de maior sucesso dos Estados Unidos. Com Robert de Niro. Confira o [trailer](#).

> Dica de leitura

[Neste livro](#) intitulado *The Myth of the Idea and the Upside-down Startup: How assumption-based entrepreneurship has lost ground to resource-based entrepreneurship*, o professor Newton M. Campos desconstrói o senso comum segundo o qual as startups de sucesso sempre emergem de uma grande ideia. Campos é professor na Fundação Getúlio Vargas e na IE Business School in Madrid.

Referências teóricas

[Neste estudo](#), Ram Nidumolu, C.K. Prahalad e M.R. Rangaswami mostram por que a sustentabilidade se tornou o fator-chave para a inovação.

Dica de site

O [Global Entrepreneurship Monitor](#) é uma iniciativa monitora o empreendedorismo no mundo, reunindo vastas informações, dados e conhecimento. [Aqui](#), um “capítulo” sobre o Brasil, em parceria

com o Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da FGV-Eaesp (GVcenn).

> Dicas de relatório

[Acesse aqui](#) o relatório *Model Behavior – 20 Business Model Innovations for Sustainability*, produzido pela consultoria SustainAbility, e que relata casos de inovação para a sustentabilidade.

Conheça os desafios e as condições favoráveis para o sucesso do chamado green inventing [nesse relatório](#) da Aspen Network of Development Entrepreneurs (Aspen). O documento compila os resultados de roundtables promovidas em diversos países, incluindo o Brasil. A Aspen ainda publicou [este relatório](#) sobre impact inventing e o fortalecimento do ecossistema de inovação em mercados emergentes.

Onde e como as micros e pequenas empresas devem buscar fontes alternativas de recursos para empreender? Este é o tema de [relatório](#) do Fórum Econômico Mundial, intitulado *Alternative Investments 2020: The Future of Capital for Entrepreneurs and SMEs*.

Manuais e guias

O Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Unep, na sigla em inglês) e a holandesa Delft University of Technology produziram em conjunto [este guia](#) intitulado *Design for Sustainability – A step-by-step approach*, que traz uma abordagem passo a passo.

O [Guia Prático de Apoio à Inovação](#) é uma iniciativa do Pró-inova, programa de difusão para a inovação nas empresas, coordenado pela Secretaria de

Desenvolvimento Tecnológico e Inovação do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.

O *Guia de Sustentabilidade para Inovação em MPE* é uma iniciativa do GVces e da PÁGINA22 que identifica, de acordo com metodologia desenvolvida internamente, o potencial de inovação para sustentabilidade entre micros e pequenas empresas brasileiras. Acesse a edição de 2015 [aqui](#).

> Conheça também

O [Araucária+](#) inova ao promover uma mudança em toda a cadeia do mate e do pinhão, propondo um sobre-preço ao produtor rural que promove boas práticas e a articulação de um mercado de maior valor agregado para esses produtos. Foi um dos casos selecionados pela iniciativa Inovação em Desenvolvimento Local em 2014.

Linear ou circular? Circular! O Banco de Tecidos é uma iniciativa que promove a conexão em rede de empreendedores que usam tecidos em suas atividades, conciliando demanda e oferta e otimizando a gestão de estoques. Veja como [nesta animação](#).

Vale a pena ler de novo

O que a economia verde e inclusiva pode esperar da revolução tecnológica em curso: na [edição 98](#) de Página22.

Mudança de era: como se move a sociedade no tempo em que as inovações são mais necessárias do que nunca. Na [edição 47](#) de Página22.

Design: conheça casos, experiências e opiniões que inspiram o redesenho da sociedade. Na [edição 26](#) de Página22.

P22ON

Se você tem interesse em associar a sua organização a um conteúdo de alta qualidade sobre temas estratégicos da sustentabilidade, apoie esta e as próximas edições do P22_ON, o projeto multimídia da Página22.

Para mais informações, contate
belbrunharo@pagina22.com.br.