



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

LUCAS COSTA PEREIRA

**O PROCESSO DE GERAÇÃO E DIFUSÃO DE INOVAÇÕES
AMBIENTAIS EM UMA CONSULTORIA AMBIENTAL: A
influência do cliente.**

Brasília – DF
2012

LUCAS COSTA PEREIRA

**O PROCESSO DE GERAÇÃO E DIFUSÃO DE INOVAÇÕES
AMBIENTAIS EM UMA CONSULTORIA AMBIENTAL: A
influência do cliente.**

Trabalho de Curso apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Doriana Daroit

Brasília – DF

2012

LUCAS COSTA PEREIRA

**O PROCESSO DE GERAÇÃO E DIFUSÃO DE INOVAÇÕES
AMBIENTAIS EM UMA CONSULTORIA AMBIENTAL: A
influência do cliente.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Lucas Costa Pereira

Dr. Doriana Daroit
Professor-Orientador

Professor-Examinador

Professor-Examinador

Brasília, 11 de setembro de 2012

Este trabalho é dedicado às pessoas que sempre estiveram ao meu lado, não somente no aspecto acadêmico da minha vida, mas em todos os aspectos. Dedico esse trabalho a todos que me apoiaram, me acompanharam e que acreditaram em mim. Isso é para todos vocês!

AGRADECIMENTOS

São muitas as pessoas que eu quero agradecer. Em primeiro lugar quero agradecer a Deus, por estar sempre presente e me ajudar a vencer e superar todos os desafios no dia a dia. Aos meus pais, por todo ensinamento, pelo amor e pela compreensão que só pode vir dos pais de uma pessoa. A todos da minha família, que sempre estão ao meu lado vibrando comigo. A todos os meus amigos, que sempre me acompanharam, se dispuseram a me ajudar e se importaram. A minha orientadora também, Doriana Daroit, que sempre me guiou e me passou tudo o que precisei para terminar esse trabalho. Por último, as empresas Geo Lógica, CEB e Terracap, que me receberam de braços abertos e me deram a condição para concluir este trabalho.

RESUMO

Com o desenvolvimento de um processo de inovação integrando consultoria e clientes, forma-se uma rede de inovação. O objetivo geral deste estudo é avaliar o papel dos clientes na geração e difusão de inovações ambientais em uma consultoria ambiental. Pretende-se identificar as ferramentas usadas para a transmissão de conhecimentos e tecnologias entre as empresas, assim como averiguar a percepção e participação das organizações que são clientes da consultoria no processo de geração de inovações que ocorre na mesma. Para cumprir os resultados, foi realizada uma pesquisa qualitativa, utilizando-se do método de Estudo de Caso. Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas e gravadas em um gravador de voz para depois serem transcritas, tudo com a conivência dos entrevistados. Como resultado deste estudo, constatou-se que as ferramentas utilizadas pela consultoria para divulgar seus projetos e inovações não são efetivas e não despertam muito o interesse de seus clientes. Constatou-se também que falta interesse por parte dos clientes em se envolverem nesse processo, e que estes só buscam ter suas demandas cumpridas, apesar de conseguirem enxergar o processo de geração de inovações na consultoria.

Palavras-chave: Inovação. Gestão Ambiental. Consultoria Ambiental.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - A evolução da preocupação ambiental.....	19
Quadro 2 - Algumas contribuições de pesquisas realizadas no campo das tecnologias ambientais.....	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Problemas ambientais que afetam grande parte do mundo hoje.....19

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

OECD - *Organization for Economic Co-operation and Development*

GDF - Governo do Distrito Federal

UnB - Universidade de Brasília

CEB - Companhia Energética de Brasília

ANP - Agência Nacional do Petróleo

IBRAM - Instituto Brasília Ambiental

CAESB - Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal

DER - Departamento de Estradas de Rodagem

ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica

SUMÁRIO

Conteúdo

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Formulação do problema	12
1.2	Objetivo Geral	13
1.3	Objetivos Específicos	14
1.4	Justificativa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Gestão Ambiental.....	16
2.2	Inovação	21
2.2.1	Inovação Ambiental	24
2.2.2	Inovação em Serviços	26
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	32
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	32
3.2	Caracterização da organização	33
3.3	Participantes do estudo.....	35
3.4	Instrumento(s) de pesquisa.....	36
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	37
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	38
4.1	Tipos de Inovações Geradas na Consultoria, Gestão da Inovação e Relação Com o Cliente.....	38
4.2	Gestão Ambiental na CEB, Relação com a Consultoria e Gestão da Inovação.....	46
4.3	Gestão Ambiental na Terracap, Relação com a Consultoria e Gestão da Inovação.....	55
5	CONCLUSÕES	62
	REFERÊNCIAS.....	66

APÊNDICES.....	69
----------------	----

1 INTRODUÇÃO

O despertar de uma consciência ecológica mundial foi marcado pela Conferência sobre a Biosfera, realizada em Paris em 1968. Ela foi atendida apenas por especialistas em ciências da época. Da mesma maneira que essa conferência marcou esse despertar, a Conferência das Nações Unidas sobre Meio ambiente em 1972 colocou a questão ambiental na agenda dos governos do mundo. Essa foi a primeira vez que representantes de governo se reuniram para discutir as necessidades de se implantarem medidas de controle e prevenção da degradação ambiental.

No Brasil, foi na década de 80 que tomou corpo uma legislação ambiental em sintonia com a tendência global de conciliar as atividades empresariais e a preservação do meio ambiente. Foi na Constituição de 1988 que, segundo Dias (2007), o meio ambiente apareceu pela primeira vez como um direito fundamental da pessoa humana, estabelecendo uma relação direta entre cidadania e questão ambiental.

Além das pressões dos governos através das legislações, transformações nas economias, globalização da produção e do consumo, os consumidores vêm apresentado mais consciência ecológica. Sendo assim, estão apresentando por meio de seu poder de compra, um crescente grau de exigência na variedade e qualidade dos produtos. A consequência disso é que as empresas estão sendo forçadas a desenvolverem uma nova mentalidade administrativa.

Para lidar com essa nova mentalidade, as organizações precisam buscar inovações e tecnologias que atendam a essa nova realidade ecológica. De acordo com Freeman (1992, 1982 apud ANDRADE, 2004), a discussão sobre a inovação surge nos anos 60, sendo vista como condição para que as empresas tenham um bom desempenho na economia frente às oscilações de mercado e ameaça da concorrência.

Somente na década de 90 foi que se viu no Brasil um investimento crescente em políticas de inovação, através da criação de fundos setoriais para financiamento de empresa, a formulação da Lei da Inovação, entre outras medidas (ANDRADE, 2004). Então, o moderno empreendedor deve desempenhar um papel de liderança econômica e tecnológica. Segundo Schumpeter (1982, apud ANDRADE, 2004), o comportamento empreendedor, com a introdução e ampliação de inovações

tecnológicas e organizacionais nas empresas, constituem um fator essencial para as transformações na esfera econômica e seu desenvolvimento no longo prazo.

Buscar inovações e novas tecnologias ambientais se tornou importante para a organização e sua relação com seu ambiente e a sociedade. Os autores Porter e Kramer (2006, apud PESSOA et al., 2009), argumentam que existe uma interdependência entre as empresas e a sociedade, já que as atividades de cadeia de valor das companhias impactam diretamente as comunidades onde operam, podendo assim gerar conseqüências positivas ou negativas.

As empresas precisam buscar continuamente mudanças nas maneiras de operarem seus negócios, essa renovação pode ser custosa ou dolorosa especialmente se for forçada, como por meio de regulamentações, ou se vierem de uma imagem pública negativa, como por atritos com as comunidades locais ou um desastre ambiental. Por isso, as empresas devem tomar medidas de favorecimento ao surgimento de inovações para melhorarem seus desempenhos em relação ao meio ambiente.

1.1 Formulação do problema

A busca constante pela inovação, por meio da criação e desenvolvimento de novos produtos e processos, diversificação, qualidade e absorção de tecnologias avançadas, é indispensável para assegurar elevados níveis de eficiência, produtividade e competitividade das organizações (TOMAÉL; ALCARÁ; CHIARA, 2005). Isto é, as empresas precisam sempre buscar melhorar seus processos através de inovações, para apresentar bons resultados no mercado competitivo atual. Para o desenvolvimento da inovação tecnológica, o processo mais importante é a busca de um aprendizado contínuo e interativo.

Barbieri (1997, apud TOMAÉL; ALCARÁ; CHIARA, 2005) salienta que dependendo da área de estudo, o termo inovação apresenta diferentes significados. Por exemplo, na área mercadológica a inovação é qualquer modificação no produto percebida pelo usuário. Na área de produção, ela é a introdução de novidades materializadas em produtos.

A importância de uma melhor gestão ambiental e de inovações tecnológicas está mais presente no setor industrial, mediante a adoção de padrões, monitorações, metas de redução da poluição e assim por diante. Isso porque é nesse setor que as questões ambientais são mais impactantes. Segundo Tomaél, Alcará, Chiara (2005), as tecnologias ambientais envolvem vários tipos, tais como: tecnologias de controle de poluição, de prevenção da poluição e de produtos e processos.

Na área de serviços, a questão da inovação é assimilada à adoção de sistemas técnicos advindos da inventividade dos setores industriais. Esta idéia é uma das correntes existentes sobre geração e difusão de inovações, outra corrente diz que os serviços são autônomos.

Existem também empresas que fornecem serviços ambientais, tais como as consultorias ambientais. Estas empresas auxiliam outras firmas, ou clientes, que não possuem conhecimento ou capacidade para gerir suas preocupações ambientais e de sustentabilidade. Por estas organizações tratarem com vários tipos de clientes e vários tipos de demandas, elas precisam estar sempre gerando e difundindo inovações ambientais.

Esses clientes podem ter um importante papel nessa geração e difusão de tecnologias e inovações nas consultorias ambientais. Isso porque, como existem inúmeros clientes e inúmeros tipos de demanda, a empresa necessita estar sempre preparada. Por lidar com vários fatores, a organização precisa ser proativa, pois assim irá produzir mais inovações tecnológicas voltadas ao meio ambiente.

Devido a tudo isso, o problema desta pesquisa pode ser resumido na questão: Qual o papel dos clientes na geração e difusão de inovações ambientais que a as consultorias ambientais produzem?

1.2 Objetivo Geral

Avaliar o papel dos clientes na geração e difusão de inovações ambientais em uma consultoria ambiental.

1.3 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar a percepção dos clientes sobre o processo de inovações desenvolvidas pela consultoria.
2. Identificar as ferramentas usadas pela consultoria para a gestão de inovações junto aos clientes.
3. Investigar a participação dos clientes na geração e difusão das inovações ambientais

1.4 Justificativa

Existem muitas desconfianças em relação às promessas da inovação. Felizmente, esse panorama vem mudando, e a discussão sobre a inovação agora traz um claro perfil econômico e corporativo, e está sendo vista como condição para a sobrevivência das empresas. Kiperstok et al. (2002) dizem que as inovações são induzidas na perspectiva da competitividade, e que o novo cenário internacional vem provocando intensas alterações na maneira como se estrutura a competitividade nos setores produtivos. As vantagens tradicionais estão dando lugar à informação e à densidade tecnológicas. Portanto, a inovação está perdendo a condição de coadjuvante nas organizações, e está obrigatoriamente nas estratégias de desenvolvimento no mundo todo.

Segundo Thales (2004), a dimensão do risco social e a crítica às incertezas da Modernidade impedem que a lógica da inovação interfira nos rumos da sustentabilidade, fortemente marcados por um temor frente aos avanços tecnológicos. Essa desconfiança atinge especialmente a esfera ambiental. No entanto, devido ao papel central desempenhado pelas inovações que constitui uma nova realidade, pode-se perceber a importância da geração de inovações nas empresas.

Esse estudo pode contribuir tanto para o entendimento da importância da sustentabilidade nas organizações quanto para a compreensão das especificidades da inovação no setor de serviços. A partir da leitura e do conhecimento disponível, o

estudo pode, então, discutir o relacionamento das empresas e seu ambiente e seus clientes, fornecedores, e outros atores envolvidos no processo inovativo. Isso se faz importante também pela novidade do tema, pois o valor da sustentabilidade se tornou visível e de relevância somente nos últimos tempos tanto na sociedade quanto dentro das organizações.

Por ser um assunto atual, de grande prestígio e visibilidade na mídia e que afeta consideravelmente a sociedade, esse estudo pode contribuir para a compreensão da importância da contínua geração e difusão de tecnologias e inovações ambientais. Para os envolvidos pode esclarecer a importância de todo esse processo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo abordará o tema de inovação ambiental. Para isso, começará com o assunto de gestão ambiental, devido a sua importância para o tema. Seguidamente, discutirá o tema de inovação. Por fim, irá tratar sobre a inovação em serviços, dado que o estudo será baseado nessa área.

2.1 Gestão Ambiental

Segundo Dias (2007), foi no final do século XX que a preocupação com as questões ambientais se estendeu para todos os âmbitos da sociedade: econômico, político, social, científico e tecnológico entre outros. Isso aconteceu de tal modo que se tornou indiscutível o debate sobre o tema, devido às crises ecológicas que se encontram no mundo, tais como a redução da camada de ozônio, o aquecimento global, mudanças climáticas, a diminuição da biodiversidade, contaminação do ar, dos solos, das águas entre outros problemas na natureza.

No ano de 1987, a Comissão do Ambiente e Desenvolvimento (Comissão Brundtland), realçou em seu relatório intitulado Nosso Futuro Comum, a importância da proteção do ambiente na realização do desenvolvimento sustentável. Foi nesse mesmo sentido que a Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável foi criada. Essa carta foi desenvolvida com 16 princípios relativos à gestão do ambiente, que é considerada de extrema importância para o desenvolvimento sustentável da organização (TACHIWAZA, ANDRADE, CARVALHO; 2004).

Segundo essa carta, as empresas necessitam partilhar o entendimento de que deve haver um objetivo comum, e não um conflito, entre o desenvolvimento

econômico e a proteção ambiental. Isso tanto para o presente, como para as gerações futuras. Ela ajuda as organizações a cumprir todas as suas obrigações em matéria de gestão ambiental. Alguns dos princípios dessa carta são: a organização deve reconhecer a gestão do ambiente como sendo prioridade, medidas preventivas, transferências de tecnologias, abertura ao diálogo, cumprimento de regulamentos e informações.

Essa recente preocupação reflete o quanto a sociedade vem sofrendo mudanças no que se referem a valores, ideologias e expectativas em relação às empresas e aos negócios. Segundo Sanches (2000), dentre esses novos valores estão a democracia, a igualdade de oportunidades, a saúde e segurança no trabalho, a proteção ao consumidor e um meio ambiente mais limpo.

Devido a isso, diversos fatores estão pressionando cada vez mais as organizações a tomarem providências ecologicamente corretas. Fatores como as transformações na economia internacional, a globalização da produção, o surgimento de novas tecnologias, alterações nas legislações, os empregados das empresas, e o próprio comportamento e conscientização do consumidor que está demonstrando suas preocupações pela qualidade do produto estão mudando as empresas e as formas como elas operam e interagem com seu ambiente (SANCHES, 2000).

Os temas ambientais, por serem de grande interesse social, passaram a ocupar grande destaque na mídia, se fazendo presente em muitos programas de televisão, jornais, rádios e internet. Além disso, integram diariamente os noticiários. Portanto, esses temas surgem com bastante freqüência na publicidade veiculada por toda a mídia. Isso pressiona ainda mais as empresas a se preocuparem com a questão ambiental.

As organizações que não se adequam ou ignoram esses fatores podem sofrer dolorosas e custosas perdas financeiras. Isso pode acontecer se elas forem impostas a mudar devido a novas leis e regulamentações ambientais, ou devido a uma imagem pública negativa, caso aconteça algum desastre ambiental, ou ainda devido a atritos com a comunidade local onde a empresa se situa. Para uma organização competitiva isso pode ser desastroso (SANCHES; 2000).

Também existem visões segundo as quais as empresas não devem se preocupar com essas questões sociais, e que isso seria somente responsabilidade do governo. Essa é a visão econômica clássica de Friedman. Essa perspectiva diz também que a organização socialmente responsável é aquela que sempre busca responder às expectativas de seus próprios acionistas, maximizando o lucro (FOURNEAU, SERPA; 2007).

Outra visão, a socioeconômica, diz que a empresa deve promover o bem-estar social, com objetivos mais amplos. Isso porque não são somente os acionistas que influenciam a organização, e sim todos os seus *stakeholders*. Entre eles estão os seus funcionários, os seus consumidores, a comunidade, o governo e todas as partes que podem influenciar de alguma maneira a empresa (SERPA, FOURNEAU; 2007). A organização é um organismo vivo, aberto, que para sobreviver necessita de se adaptar ao seu ambiente e se relacionar com tudo o que há em volta (MORGAN, 1996).

No Brasil, historicamente, devido aos atrasos em aspectos tecnológicos, educacionais e sociais, foi priorizado o crescimento sem preocupações com o meio ambiente. Então, a questão ambiental foi vista no país como sendo de menor prioridade considerando suas necessidades, e a destruição ambiental como um preço aceitável a ser pago pelo progresso econômico (CUNHA; ROHRICH, 2004). Por essas causas, estudos observaram uma grande diversidade de práticas de gestão ambiental nas empresas do setor produtivo brasileiro.

O coroamento do processo evolutivo no trato das questões ambientais no Brasil se deu na promulgação da Constituição Federal de 1988. Segundo Dias (2007), foi nela que a qualidade de vida passou a ser um direito assegurado constitucionalmente e a participação da população nos assuntos ambientais que lhe dizem respeito passou a ser reconhecida institucionalmente, como fator importante para a sustentabilidade do desenvolvimento. O direito ambiental aparece como fundamental à pessoa humana, incorporando-se no conceito de cidadania.

Uma pesquisa divulgada em março de 2006 pelo Ministério do Meio Ambiente, citada por Dias (2007), constatou que a consciência ambiental no país cresceu significativamente. Embora esse crescimento ainda não foi acompanhado por mudanças significativas de hábitos e atitudes, mostra como a população vêm

percebendo cada vez mais a importância da questão ambiental. Isso pode ser observado na Tabela 1, que mostra a percepção dos problemas ambientais que afetam o mundo.

Tabela 1: Problemas ambientais que afetam grande parte do mundo hoje.

Problemas Ambientais	Outubro de 2001	2006
Desmatamento de florestas	51%	77%
Poluição do ar	54%	70%
Poluição dos rios, lagos e outras fontes de água	55%	69%
Aumento do volume de lixo	34%	55%
Diminuição da camada de ozônio	36%	52%
Poluição dos mares	32%	52%
Extinção de espécies de animais e plantas	29%	43%
Mudanças do clima	23%	43%

Fonte: Marketing ambiental, Dias (2007).

Se antes, o conceito da gestão ambiental era baseado na caridade e no altruísmo, agora ele é associado com a estratégia empresarial de acordo com Smith (1994, apud SERPA; FOURNEAU, 2007). Isso quer dizer que atuar como uma organização transformadora da sociedade passou a ser considerado pelas empresas como importante fonte de vantagem competitiva (SERPA; FOURNEAU, 2007). Isso porque como visto no quadro acima, o consumidor está cada vez mais preocupado com as questões ambientais, e ele passa a avaliar a organização no seu processo de decisão de compra. No quadro abaixo, é possível perceber a evolução da preocupação ambiental através de duas décadas, a década de 70 e a de 90.

Fator	Ambientalismo- Década de 1970	Ambientalismo- Década de 1990
Ênfase	Em problemas ambientais	Em problemas subjacentes dos nossos sistemas sociais, econômicos, técnicos e legais
Foco Geográfico	Em problemas locais (por exemplo,	Em questões globais (por exemplo,

	poluição)	aquecimento global)
Identidade	Estreitamente ligado a outras causas contra os sistemas vigentes	Um movimento separado abraçado por muitos elementos do sistema vigente
Fonte de suporte	Uma elite intelectual e os que estavam à margem da sociedade	Uma base ampla
Base de campanha	Usava previsões de crescimento exponencial para prever futuros problemas ambientais	Usava evidências da degradação ambiental corrente (por exemplo, o buraco na camada de ozônio)
Atitudes em relação às empresas	A empresa é o problema. Geralmente adversária	Empresas vistas como parte da solução. Parcerias formadas
Atitude em relação ao crescimento	Desejava crescimento zero	Desejava crescimento sustentável
Visão da interação ambiente/empresa	Focalizada nos efeitos negativos da atividade empresarial sobre o meio ambiente	Focalizava as inter-relações dinâmicas entre empresas, sociedade e meio ambiente.

Quadro 1: A evolução da preocupação ambiental.
 Fonte: Peattie e Charter (2005, apud DIAS, 2007).

Os gastos que a empresa tem em modificar seus produtos e processos para que estes sejam mais ecologicamente corretos poderão ser adicionados ao preço final do produto e repassado então aos clientes. Existem alguns estudos que mostram que os clientes estariam dispostos a pagar mais por produtos de organizações socialmente responsáveis, enquanto outros estudos mostram que isso não gera muita importância na decisão de compra (SERPA; FOURNEAU, 2007).

Essa parte da revisão teórica tratou da gestão ambiental e de sua importância para as organizações nos dias de hoje. Mostrou o crescimento dessa área nas últimas décadas e seu valor estratégico. Por ser um assunto relativamente atual, a inovação se torna imprescindível nessa área. Isso porque nem sempre tecnologia e meio ambiente se interagem harmoniosamente. A união dos dois passa então pela inovação, pois com ela é possível se alcançar as melhorias necessárias das atuais condições ambientais (JABBOUR, 2010).

2.2 Inovação

Reis (2008) diz que o principal agente de mudança no mundo atual é a inovação tecnológica. O êxito das organizações, assim como o progresso econômico dos diversos países, depende muito da eficiência e eficácia com que o conhecimento tecnológico é produzido, transferido, difundido e incorporado aos produtos e serviços.

Segundo Andrade (2004), foram as elaborações de Schumpeter no início do século XX que tiveram um impacto considerável no debate sobre transformações tecnológicas e desenvolvimento econômico. Depois de Schumpeter, foi Freeman o responsável pelo estabelecimento do conceito de inovação em sua versão atual. Desde os anos 60 que a discussão sobre inovação surge e se firma com um claro perfil econômico e corporativo. Ela é vista como condição fundamental para que as organizações e governo tenham um bom desempenho na economia internacional frente às incertezas e oscilações do mercado e às ameaças da concorrência.

Segundo Kiperstok et al. (2002), a inovação contempla alguns aspectos diferenciados, sendo alguns exemplos deles: novos produtos e processos, diferenciação de produtos, novos mercados, novas posições de mercado, linhas de fornecimentos e distribuição e estruturas de mercado.

A tipologia proposta pelo próprio Schumpeter (1985, KIPERSTOK et al. 2002) considerava como inovação:

- a) A introdução de um novo bem ou produto, assim como de uma nova qualidade de bem;
- b) A introdução de novo método de produção, incluindo também a manipulação comercial da mercadoria ou produto;
- c) A abertura de um mercado ou área nova;
- d) A aquisição de uma nova fonte de matéria-prima;
- e) A introdução de uma nova organização econômica.

Para se chegar ao sentido exato de inovação, é necessário diferenciar conceitualmente invenção de inovação. Segundo Reis (2008), um invento é uma idéia, um esboço ou um modelo para um dispositivo, produto, processo ou sistema novo aperfeiçoado. A inovação, sendo um produto, serviço ou processo que pode ser comercializado, tem um mercado potencial e é obtida com base em conhecimentos técnicos, em invenções recentes ou provém de trabalho de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Essas inovações são induzidas na perspectiva da vantagem competitiva. O novo cenário econômico internacional vem provocando intensas alterações na maneira como se estrutura a competitividade nos setores produtivos. Setores onde antigamente as organizações buscavam a diferenciação, como os recursos naturais e mão de obra a baixo custo, cederam lugar a informação e densidade tecnológica (KIPERSTOK et al, 2002).

Segundo Kupfer e Hasenclever (2002), sempre que uma empresa produz um bem ou um serviço ou usa um método ou insumo que é novo para ela, ela está realizando uma mudança tecnológica. Sua ação é denominada então de inovação. Essas inovações podem ser radicais, ou de ordem incremental.

A organização pode alcançar essas inovações através de investimentos em atividades de P&D. Existem também outras maneiras de serem atingidas. A empresa pode se inserir em um conjunto de instituições que contribuem para a inovação, tais como universidades, institutos públicos de pesquisa, entre outros agentes.

A busca constante por inovações e novas tecnologias é de extrema importância para as organizações. Isso porque, por elas serem organismos vivos em permanente e constante mutação que recebem influências do seu ambiente externo, que é o mercado, elas precisam ser capazes de transformá-lo ou criar novos mercados ou indústrias a partir da introdução de inovações tecnológicas (KUPFER; HASENCLEVER, 2002).

Essa busca no Brasil foi construída com o apoio e incentivo à pesquisa científica e se iniciou nos anos oitenta. Apesar de todo apoio, essas ações foram em

geral atrasadas. Mas nos últimos anos, muitos passos foram dados na direção de menos barreiras à inovação (ARBIX, 2010).

Os índices brasileiros de sucesso quanto à produção de conhecimento e ao desenvolvimento de inovações tecnológicas tem historicamente sido substancialmente diferentes. Um dos indicadores dessa produção é o número de patentes depositadas, outro indicador é o número de artigos publicados sobre o assunto. Comparando e avaliando esses números, é possível analisar a capacidade do país de produzir todo esse processo. Olhando os dados, percebe-se que o Brasil tem uma posição de liderança na América Latina nesse campo de estudo (REIS, 2008).

O conhecimento é fator essencial para a produção da inovação. O empreendedorismo então, nessas condições, assume lugar proeminente, pois ele se manifesta como mediador, tradutor, intérprete ou executor do trânsito entre o conhecimento novo e sua apropriação ou comercialização com outras organizações. A inovação então surge como a única via para a elevação e sustentação do patamar de competitividade das empresas e da economia brasileira (ARBIX, 2010).

De acordo com Daroit (2010), como as inovações correspondem às novas maneiras de organizar recursos, processos e serviços, o lucro é possível, pois a produção de inovações conduz ao desequilíbrio do mercado. No entanto, esta condição é transitória. À medida que as inovações são imitadas por outras firmas ou substituídas por outras inovações, os lucros cessam. Portanto, a possibilidade de obter lucro é um incentivo à produção contínua de inovações, segundo Jacobson (1992, apud DAROIT, 2010).

Essa seção introduziu o conceito e a importância da inovação para as empresas. A próxima parte falará sobre o conceito de inovação ambiental. O desenvolvimento de inovações ambientais é geralmente um processo mais complexo do que outros tipos de inovações, isso porque em muitos casos contradiz o senso comum dos empreendedores (JABBOUR, 2010).

2.2.1 Inovação Ambiental

Conforme Daroit e Nascimento (2004), as pressões que as organizações sofrem, sejam elas ambientais ou sociais, fazem com que elas lidem com novas demandas. Para atender a essas novas demandas, é necessária a geração de inovações. As empresas precisam então continuamente buscar inovar seus produtos e processos para atender a essa nova realidade.

Organização inovadora “é a que introduz novidades de qualquer tipo em bases sistemáticas e colhe os resultados esperados”, segundo Barbieri (2007, p.88). Essa expressão de “bases sistemáticas” significa a realização de inovações com autonomia, intencionalidade e proatividade (VASCONCELOS et al., 2010).

Vasconcelos et al., (2010) ainda dizem que a sustentabilidade do negócio pode ser entendida de modo convencional, isto é, como capacidade de gerar recursos para renumerar os fatores de produção, repor os ativos usados e investir para continuar competindo. Se a sustentabilidade dos negócios for entendida como uma contribuição efetiva para o desenvolvimento sustentável, as inovações devem gerar resultados econômicos, sociais e ambientais positivos.

As transformações tecnológicas recentes implicam na interação de dois conceitos cuja história é dicotômica, quando não conflituosa. Segundo Jabbour (2010), os mencionados termos de “tecnologia e “ambiente natural”, num passado não muito distante eram tomados como mutuamente excludentes, acreditando que o desenvolvimento de um associava-se ao entrave do outro.

O interesse pelo meio ambiente se deve a alguns fatores já relatos anteriormente nesse estudo, sendo que um fator é a busca mais intensa pelo domínio de inovações tecnológicas como fontes de vantagens competitivas. Por causa desse interesse, que é recente, as inovações deixam de ser puramente orientadas para resultados econômicos e passam a incorporar os limites impostos pela sociedade e pelo meio ambiente, considerando também as futuras gerações. Isso faz com que a geração de inovações torne-se mais complexa, pela existência

percebida de cada vez um número maior de *stakeholders* envolvidos, assim como seus interesses conflitantes (DAROIT; NASCIMENTO, 2004).

Segundo Andrade (2004), essa recente preocupação com as questões ambientais vem consolidando a necessidade de incorporar com maior ênfase a perspectiva da inovação na discussão ambiental. Essa inovação requer um rearranjo cultural, institucional e organizacional que discuta as condições de armazenamento de materiais, intercâmbios de componentes e gestão de sistemas integrados de informação em padrões complexos e ao mesmo tempo transparentes, colegiados.

O quadro a seguir apresenta alguns dos autores e pessoas que contribuíram no campo de tecnologias ambientais com pesquisas realizadas.

Pesquisa	Principal contribuição	Natureza
Azzone, Bertelè e Noci (1997)	Propõem e conceituam as estratégias e características organizacionais para a geração de tecnologias ambientais sob a forma de processos e produtos	Teórica
Brito e Junquera (2003)	Discorrem sobre os desafios para a geração de tecnologias ambientais nas pequenas empresas	Teórico-empírica
Chen, Lai e Wen (2006)	Investigaram a correlação entre desenvolvimento de tecnologias ambientais em produtos e processos e a performance competitiva de empresas tailandesas	Teórico-empírica
Conway e Steward (1998)	Identificam as redes e agentes para a geração de tecnologias ambientais em 20 casos do Reino Unido e da Alemanha	Teórico-empírica
Green, McMeekin e Irwin (1994)	Investigam as motivações para a geração de tecnologias ambientais por empresas do Reino Unido	Teórico-empírica
Hall e Kerr (2003)	Analisa a dinâmica da geração de tecnologias ambientais, sob o ponto de vista incremental e radical	Teórica
Hall e Vredenburg (2003)	Apresentam os principais desafios para a geração de tecnologias ambientais	Teórico-empírica
Kivimaa e Mickwitz (2006)	Avaliam o apoio governamental para a geração de tecnologias ambientais na Finlândia, por meio da política de ciência e tecnologia (C&T)	Teórico-empírica
Klassen e Whybark (1999)	Propõem uma tipologia das tecnologias ambientais e como o desenvolvimento delas influencia a performance da firma	Teórico-empírica
Kolar (2000)	Identificou as tendências de tecnologias ambientais que exploram fontes energéticas alternativas	Teórica
Kuehr (2007)	Verifica a pluralidade e inconsistência de definições sobre tecnologias ambientais, com a proposta de uma tipologia operacional	Teórica
Lanjouw e Mody (1996)	Verificam a geração e difusão de tecnologias ambientais patenteadas	Teórico-empírica

Quadro 2: Algumas contribuições de pesquisas realizadas no campo das tecnologias ambientais. Fonte: Jabbour (2010).

Devido à importância do assunto, pode-se concluir que as tecnologias ambientais contribuem de várias formas para a organização. Segundo o Relatório da Comissão Europeia (2002), elas podem reduzir custos relativos à proteção do ambiente, respeitar as normas atuais a menores preços, liberando assim recursos para ficarem disponíveis em outras áreas da empresa. As tecnologias ambientais incluem tecnologias que impedem a formação de poluentes durante o processo produtivo, bem como novos materiais, processos de produção com economia de energia e de recursos e novas formas de trabalho.

Esse novo tipo de tecnologia constitui já uma indústria em crescimento. A procura cada vez maior por um melhor ambiente conduziu a um fornecimento cada vez maior de técnicas, produtos e serviços respeitadores do ambiente tanto nos países industrializados como nos países em desenvolvimento (RELATORIO DA COMISSÃO EUROPEIA, 2002).

Essa parte cobriu a revisão teórica das inovações ambientais. A próxima seção introduzirá o conceito de inovação especificamente na área de serviços. Tratará de um tema importante para a continuidade do estudo, pois se trata de um assunto que vem crescendo de importância no mundo dos negócios (SALERNO, 2001).

2.2.2 Inovação em Serviços

Hoje, o setor de serviços está se revelando uma questão estratégica para a competitividade dos países em um mercado globalizado. O setor de serviços, sobretudo na última década, vem se destacando na economia do país não somente em volume de faturamento, como também na geração de empregos. Existe uma tendência de forte progressão do setor terciário, notada internacionalmente no período que decorre a partir da segunda guerra mundial, segundo Gadrey (2001, apud SALERNO, 2001). Essa não é uma tendência só aqui, mas uma tendência em

todo o mundo. De fato, os serviços representam mais de 70% da riqueza e do emprego na maioria dos países desenvolvidos (ANDREASSI, 2007).

Salerno (2001, p.31) define serviços de acordo com o que Peter Hill (1977) propôs. Ele diz que se pode definir o serviço como uma mudança na condição de uma pessoa ou de um bem pertencente a algum agente econômico. Isso é resultado de uma atividade de alguém mediante um acordo prévio entre os agentes econômicos.

Segundo Vargas e Zawislak (2006), a análise do processo de inovação em serviços é algo recente na literatura. Isso porque, tradicionalmente, essa análise foi sempre decorrida das inovações relacionadas ao setor de indústria. Mas essa visão foi mudando e agora a área de serviços adquiriu uma importância cada vez maior na composição da riqueza nacional das principais economias.

De acordo com a *Organization for Economic Co-operation and Development* – OECD (2005), as inovações em serviços têm as seguintes características:

- a) As características da inovação no setor de serviços são diferentes daquelas das indústrias.
- b) As inovações nos serviços são geralmente de natureza imaterial e portanto são difíceis de proteger.
- c) Elas requerem um grau mais elevado de customização.
- d) Existe um relacionamento mais próximo entre o desenvolvimento de novos serviços e os processos que os produzem.
- e) Nem todos os serviços são iguais. Cada serviço requer competências diferentes, se organizam diferentemente, usam tecnologias diferentes e se inserem em mercados diferentes.
- f) Empresas que são menores tendem a ser menos inovativas que as maiores. No entanto o empreendedorismo é um fator que favorece a inovação.

O debate teórico acerca da inovação em serviços é bastante novo e controverso. Por um lado, autores se debruçam sobre a validade de se trabalhar com o conceito de inovação em organizações do setor de serviços. Isto é, debatem

se o setor de serviços possui a capacidade de gerar inovações endogenamente ou, caso contrário, se as mudanças verificadas são subprodutos de processos de inovação originários da indústria. Por outro lado, onde esta discussão se encontra superada, emerge um segundo ponto: a conveniência de uma teoria específica para a inovação em serviços. Ou seja, considerando que as organizações do setor de serviços inovam, em que medida este processo guarda especificidades em relação ao verificado na manufatura e que, portanto, mereçam uma explicação diferenciada (VARGAS; ZAWISLAK, 2006).

As várias respostas presentes na literatura a essas duas questões conformam as principais abordagens técnicas sobre a inovação em serviços. Gallouj (1998 apud VARGAS; ZAWISLAK, 2006, p.03), explicita essas principais abordagens em seguida de forma sintética:

a) A abordagem tecnicista: Essa é a abordagem que domina a maioria dos estudos empíricos sobre a inovação em serviços efetuados até hoje. Baseia-se na concepção de que a inovação em serviços é resultado da adoção de inovações tecnológicas desenvolvidas no setor de produção de bens de capital. Assim, a análise da inovação em serviços não seria a análise de um processo de inovação em si, mas a apreciação do processo de difusão de inovações tecnológicas da indústria no setor de serviços.

b) A abordagem baseada nos serviços: A abordagem baseada nos serviços procura ressaltar modalidades de inovação específicas do setor de serviços. A constituição de novo serviço se dá por meio da instituição de um "serviço básico" ao qual podem estar associadas inovações incrementais em "serviços periféricos". Com o mesmo sentido, esta abordagem procura identificar e definir o que denomina trajetórias intangíveis dos serviços em contraposição às trajetórias tecnológicas. A idéia central deste enfoque é que a relação usuário-produtor, principal característica distintiva das relações produtivas em serviços, mesmo tendo em conta as variações em seu grau de intensidade, de acordo com o ramo dos serviços considerado, oferece oportunidades para a inovação na elaboração de um serviço que superam qualquer processo de mera difusão de inovação tecnológica de processo ou de produto.

c) A abordagem integradora: Este enfoque se propõe a reconciliar bens e serviços, integrando-os definitivamente em uma única teoria da inovação. Mesmo ressaltando as especificidades dos serviços, a abordagem integradora considera que a inovação envolve características genéricas, em que a ênfase recairá sobre peculiaridades da manufatura ou dos serviços de acordo com a intensidade da relação usuário-produtor verificada no mercado específico em análise. Conforme esclarece Hauknes (1998), esta abordagem sustenta que "existe um processo de convergência ao longo de um continuum entre a manufatura e os serviços" (HAUKNES, 1998, apud VARGAS; ZAWISLAK, 2006, p. 28). Como decorrência disto, estabelecem-se características funcionais que podem ser extensivas a produtos e serviços e, a partir delas, tipologias das inovações que permitam abrigar indústria e serviços. A apreciação destas abordagens leva a crer que as respostas aos questionamentos iniciais estão vinculadas, acima de tudo, ao conceito de inovação subjacente. Por exemplo, o conceito adotado pela abordagem tecnicista, que reduz a noção de inovação ao surgimento de um novo objeto técnico, cujo conhecimento está precisamente codificado *a priori*, desconsiderando as peculiaridades dos serviços, não permite uma análise adequada aos processos de mudança inerentes a este setor. Assim, seguindo a abordagem integradora, a análise da inovação em serviços deve pressupor um conceito de inovação bastante amplo, tipicamente schumpeteriano, que já foi mostrado nesse estudo. Assim, mudando as situações para a área de serviços, a inovação pode ser identificada em uma das situações mencionadas abaixo.

- Introdução de um serviço ou de qualidade de serviço nova.
- Introdução de um método novo para prestação de um serviço, como, por exemplo, uma nova forma para os clientes realizarem o pagamento, ou uma nova forma de entregar o serviço.
- Abertura de um novo mercado.
- A aquisição de nova fonte de matéria-prima ou de insumos intermediários.
- A introdução de nova forma de organização de uma determinada indústria em que a empresa que está sendo analisada opere.

Quanto aos tipos de inovação em serviços verificados, segundo Sundbo e Gallouj (1998, apud VARGAS; ZAWISLAK, 2006), pode-se observar o que se explicita a seguir:

- a) Inovações de produto: Esse tipo de inovação está relacionado com o fornecimento de novo serviço, como, um novo seguro, uma nova linha de financiamento, uma nova oferta por um hospital do atendimento de nova especialidade médica, entre outros exemplos.
- b) Inovações de processo: Esse tipo de inovação está relacionado com a modificação ou alteração de procedimentos prescritos para a elaboração ou produção de um serviço (*back office*) ou nos procedimentos de atendimento do usuário ou cliente e de entrega do serviço (*front office*).
- c) Inovações organizacionais ou gerenciais: Esse tipo de inovação está relacionado com a introdução de novas ferramentas gerenciais ou novos modelos de gestão no serviço.
- d) Inovações de mercado: Essas inovações estão relacionadas com a descoberta de novos mercados ou áreas de atuação, também com a identificação de nichos em um mesmo mercado ou, ainda, com a mudança de comportamento da organização no mercado em no qual ela está inserida.

Ainda de acordo com Gallouj (2007, apud ANDREASSI, 2007), podem-se colocar em evidência vários tipos de modelos de inovação:

- a) Inovação radical: A inovação é considerada radical quando ela muda as suas características, mas a característica do próprio serviço é inalterada. Por exemplo, quando o transporte mudou, antes sendo uma carroça puxada por cavalos, agora sendo motorizado. As características do serviço mudaram, mas continua sendo um serviço de transporte.
- b) Inovação para a melhoria: Ela traduz o aumento da qualidade de determinadas características sem modificações na estrutura do serviço. A inovação da melhoria é um modo de inovação pela acumulação de competências.

c) Inovação incremental: o adjetivo incremental é tomado em seu sentido mais imediato, a adição de incrementos. A inovação incremental descreve a adjunção de características, mantendo a estrutura geral do serviço.

d) Inovação ad hoc: Essa inovação é frequente nas atividades intensivas em conhecimento. Ela é uma solução que permite esclarecer, com certo grau de novidade, algum problema. Pode ser definida com a inovação que possui objetivos específicos.

e) Inovação pela recombinação: Essa modalidade de inovação baseia-se nos princípios elementares de dissociação e de associação das características finais e técnicas.

f) Inovação pela formalização ou pela objetivação: A inovação de formalização traduz a formatação e padronização das características do serviço.

Então, pelo fato de o setor de serviços ocupar a maior parte das economias no mundo nos dias de hoje, pode-se perceber a importância dessa área. Foram descritos as várias características da inovação nessa área, podendo assim dar uma visão de como funciona a geração de inovações na área de serviços.

Finalizando a revisão de literatura, é possível observar a profundidade do assunto. A gestão ambiental reflete a pressão da sociedade para que as organizações tomem atitudes ecologicamente corretas. Através dessa gestão é possível se aproveitar de vários benefícios. Por se tratar de um assunto novo, é necessário explorar o conceito também de inovação. Através dessa inovação é possível buscar novos processos e tecnologias que venham a servir a empresa nessa preocupação com o meio ambiente. A inovação em serviços foi também estudada pela sua crescente importância no mercado atual.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

De acordo com Duarte (2002), definir o objeto da pesquisa, assim como a opção metodológica que será utilizada, é tão importante quanto o resto do texto ou neste caso, do estudo completo. Então, com o intuito de entender a visão dos participantes que participarão do estudo e explorar as diversas abordagens existentes do assunto, foi realizada uma pesquisa qualitativa. Para Neves (1996), a pesquisa qualitativa normalmente é direcionada, ao longo do seu desenvolvimento. Além disso, esse tipo de pesquisa não busca enumerar ou medir eventos e não emprega ou faz uso de um instrumento estatístico para a análise de dados. O foco de interesse é mais amplo e parte de uma perspectiva diferenciada daquela adotada pelos métodos quantitativos.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Quanto à sua finalidade, a pesquisa foi enquadrada como sendo de caráter descritivo. A pesquisa descritiva busca mostrar as características de determinado fenômeno ou população (VERGARA, 2000). Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Em relação à estratégia que foi utilizada, a pesquisa utilizou o método de Estudo de Caso. Segundo Neves (1996), o estudo de caso é a análise profunda e detalhada de uma unidade de estudo. Esse método procura realizar um exame detalhado de algum sujeito, ambiente, ou ainda, de alguma situação em particular. Ele é amplamente utilizado em estudos de administração, e se tornou a modalidade preferida dos estudiosos que procuram saber como e por que certos fenômenos ocorrem, ou daqueles que se dedicam a analisar eventos que possuem uma

possibilidade de controle reduzida, ou quando os fenômenos que serão analisados são atuais e só fazem sentido dentro de um contexto específico.

3.2 Caracterização da organização

A organização analisada nesse estudo foi uma consultoria ambiental, com sede no Distrito Federal. Uma consultoria ambiental é uma empresa que é focada em atender ao mercado na busca de soluções ambientais, e que presta serviços que agregam elevado conhecimento técnico para a solução de problemas relacionados à contaminação de solo, água subterrânea, programas de gestão e outras questões ambientais. Essas organizações possuem um perfil de atendimento individual e customizado com seus clientes, e atuam na solução dos diversos problemas ambientais. A empresa escolhida foi uma consultoria ambiental devido às suas práticas, ao seu ramo, e à sua importância na área do tema escolhido para o estudo.

Foi no ano de 2001 que a consultoria ambiental Geo Lógica deu início às atividades. Trata-se de uma empresa de serviços de capital privado ilimitada. Com um faturamento de dez milhões anuais, ela é considerada de porte médio. A sede fica em Brasília, mas sua atuação se estende por todo o território nacional.

Segundo o entrevistado, o emprego para geólogo é muito dependente de um mercado que é muito sujeito às influências da área. Por isso surgiu a necessidade de criar uma empresa, visto que havia um mercado a ser explorado na área de consultoria. Foi percebido que nessa área, era tudo ainda muito informal e faltava profissionalismo no atendimento aos clientes.

Então o projeto foi submetido ao programa de Incubadoras de Empresas da Universidade de Brasília (UnB). Esse arranjo institucional apóia o desenvolvimento, crescimento e consolidação de negócios inovadores, através de um suporte gerencial, de transferência de conhecimento e tecnologia e outros meios de suporte. Em um ano de vida somente, a empresa conseguiu ganhar seu primeiro prêmio, o

“Prêmio Excelência em Tecnologia 2002”, pela característica inovadora que a organização alcançou.

A empresa atua na área de consultoria ambiental. O carro chefe é o licenciamento ambiental, que são os estudos para as obras que são realizados antes de qualquer empreendimento ser feito, para avaliar os impactos ambientais que poderão acontecer com a execução das obras. São realizados também projetos de engenharia e urbanismo, de águas, esgotos e outras áreas.

O nome da empresa no qual a segunda entrevista foi realizada é CEB Distribuição. Dentro da Companhia Energética de Brasília (CEB), existem várias empresas, a CEB Distribuição é uma delas. Ela faz a distribuição da energia no Distrito Federal. Dentro dessa Companhia Energética existem várias outras empresas como a CEB Holding, CEB Geração, CEB Participações, CEB Lajeado, Corumbá Concessões, CEBGÁS entre outras empresas.

A origem da companhia é a Companhia de Eletricidade de Brasília, oriunda do Departamento de Força e Luz da Novacap, que foi criada em dezembro de 1968. Seu nome foi mudado para o atual em 1992. A natureza jurídica da empresa é de economia mista. Trata-se de uma organização de porte grande, de faturamento anual em torno de um bilhão e oitocentos mil reais. Sua atuação é local, e sua sede fica em Brasília.

A CEB Distribuição S.A. é, portanto uma das subsidiárias da Companhia Elétrica de Brasília. Ela é a empresa responsável pela construção de estações e redes de distribuição de energia elétrica no Distrito Federal. Os serviços que a empresa mais necessita são: serviços de obras, de elaboração de projetos, estudos ambientais, entre outros.

O nome da empresa no qual a terceira e última entrevista foi realizada é Terracap, ou Companhia Imobiliária de Brasília. Trata-se de uma empresa estatal do Governo do Distrito Federal (GDF). A Terracap pertence 51% ao GDF e o restante pertence à União. Esta companhia pode ser classificada como sendo de grande porte, sendo considerada como uma das maiores imobiliárias do mundo. Possui um patrimônio das terras desapropriadas muito grande, com uma arrecadação anual de

dois bilhões de reais. A sua sede fica em Brasília, e a sua atuação é restrita ao Distrito Federal.

A origem da Terracap remete ao início do processo de desapropriação das terras do quadrilátero do Distrito Federal. Essa companhia é oriunda do então Departamento Imobiliário da Novacap. Ela foi desmembrada deste departamento em 12 de dezembro de 1972, sendo criada pela Lei 5861.

A Terracap faz parcelamento de solo. Ela é responsável para administrar as terras do Distrito Federal. O principal objetivo da empresa é parcelar as terras e vender o lote, ou seja, agregar valor às terras. Em resumo, ela é proprietária e responsável pela administração de terras públicas do Distrito Federal.

3.3 Participantes do estudo

Os participantes do estudo foram definidos após a seleção da consultoria ambiental. Foram escolhidos dois clientes da consultoria. Ambas são estatais pela maior facilidade encontrada em se realizar o trabalho nas mesmas. As entrevistas foram realizadas com gerentes das respectivas empresas. Os clientes foram selecionados por indicação do Diretor Técnico da consultoria ambiental, buscando abranger diferentes tipos de relacionamento e de inovações.

O primeiro entrevistado neste trabalho foi o Diretor Técnico da empresa Geo Lógica Consultoria Ambiental, Carlos Christian Della Giustina. Ele está a onze anos na empresa, e exerce esse cargo durante esses mesmos onze anos. Formado em geologia no ano de 1999, passou por vários estágios durante a graduação. Depois de graduado, trabalhou primeiramente como pesquisador no laboratório de geoquímica da UnB. Depois, com alguns colegas, submeteu um projeto à incubadora de empresas da Universidade de Brasília em 2001. A partir daí, acompanhou o crescimento da empresa.

A segunda pessoa a ser entrevistada neste trabalho foi a Gerente de Meio Ambiente da CEB, Olga Santana Sales. Ela está nesse cargo a um ano, que é o tempo que essa gerência foi criada nesta companhia. A entrevistada trabalha com a parte de licenciamento a sete anos, e está na empresa a dezessete anos. Começou trabalhando na área comercial, com atendimento ao público. Depois foi para o planejamento para cuidar do licenciamento ambiental da organização.

A terceira e última pessoa a ser entrevistada para a realização deste trabalho foi o Gerente de Projetos do Noroeste da Terracap, Albatênio Granja Junior. Ele está há dez anos neste cargo, o mesmo tempo em que está na companhia imobiliária. Ele começou a trabalhar na Agência Nacional do Petróleo (ANP), sempre trabalhando com licenciamento ambiental. Ele continua fazendo este mesmo trabalho na empresa hoje. Passou cinco anos na ANP.

3.4 Instrumento(s) de pesquisa

Como fontes de dados, foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada. Esse tipo de entrevista visa uma linha de investigação consistente, composto por um roteiro pré-elaborado geralmente com questões abertas e permite mais flexibilidade (BELEI et al, 2006), e uma ampliação dos questionamentos na medida em que as informações vão sendo fornecidas pelo entrevistado (FUJISAWA, 2000).

Foram utilizados dois roteiros diferentes. Um foi usado na consultoria ambiental (APÊNDICE A). Este primeiro roteiro foca mais na geração de inovações e as ferramentas usadas para divulgar essas inovações. O segundo foi usado nas entrevistas com os clientes da consultoria (APÊNDICE B). Este segundo roteiro é mais focado no relacionamento da empresa com a consultoria ambiental, a percepção que ela tem sobre as inovações que são geradas na consultoria e se é possível participar ou influenciar esse processo.

Também foi realizada uma observação não participante nas empresas. Esse método implica na observação exterior do objeto de estudo, e implica em saber ouvir, ver e fazer uso de todos os sentidos para observar o que se quer estudar (VALLADARES, 2007). Ela foi usada em conjunto com a entrevista para observar se o que é dito realmente poderá ser observado na organização.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Foi realizada entrevista presencial com o Direto Técnico da empresa de consultoria ambiental Geo Lógica, além de dois clientes dessa mesma organização. Posteriormente, essas mesmas entrevistas foram transcritas e analisadas. Após essas transcrições, ocorreu a análise de dados, com a finalidade de interpretar as informações coletadas de maneira objetiva e sistemática. Para isso foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Essa técnica é usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda a classe de documentos e textos, assim como identificar padrões e tendências (MORAES, 1999). Ademais, foram analisados os dados também da observação não-participante. Portanto, todos os trechos e observações relacionados ao trabalho que ajudaram a compreender o objeto de estudo. As anotações foram feitas e escritas em um caderno de campo após as observações, além de terem sido gravadas com a permissão do entrevistado em um gravador de voz.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Essa análise dos resultados abordará todos os achados da pesquisa realizada neste trabalho. Para isso, começará com a entrevista realizada na consultoria ambiental Geo Lógica devido à importância dos resultados obtidos dessa entrevista para o restante do estudo. Por fim, irá revelar o que foi encontrado com as entrevistas em dois dos clientes da consultoria, a CEB e a Terracap.

4.1 Tipos de Inovações Geradas na Consultoria, Gestão da Inovação e Relação Com o Cliente.

Kiperstok et. al. (2002), diz que vários aspectos diferentes podem ser considerados como inovação. Alguns exemplos são; novos produtos e processos, novos mercados e novas posições de mercado. Segundo o entrevistado da Geo Lógica:

“Na verdade, a própria empresa é uma inovação, já que a gente pegou um mercado informal. Acho que essa foi uma grande inovação, foi profissionalizar uma área que ainda era bastante amadora.”

A principal inovação da organização foi então, buscar um mercado novo e que tinha muitas possibilidades. Além disso, como era uma área bem informal e amadora, puderam introduzir novos processos e maneiras de fazer negócios. Portanto, a Geo Lógica já atingiu só nesse exemplo, algumas das tipologias de inovações propostas por Schumpeter (1985, KIPERSTOK et al. 2002). Ele considerava inovações como sendo a introdução de novos bens ou processos, métodos de produção e a abertura de novos mercados.

A inovação que é gerada na Geo Lógica, segundo Sundbo e Gallouj (1998, apud VARGAS; ZAWISLAK, 2006), pode ser classificada então como sendo de mercado. Esse tipo de inovação está relacionado com a abertura ou a descoberta de novos mercados ou áreas de atuação, assim como com a identificação de um nicho em um mesmo mercado. Pode ocorrer também com a mudança de comportamento da organização no mercado em no qual ela está inserida.

O fato de a empresa produzir um serviço novo significa que ela está realizando uma mudança tecnológica. Essa ação é então denominada de inovação (KUPFER; HASENCLEVER, 2002). No caso da consultoria, a inovação vem principalmente da própria empresa, como nos conta o entrevistado:

A inovação é feita pela própria empresa, identificamos a demanda e a partir daí surge o processo inovativo. Um grande diferencial da empresa é o nosso conhecimento técnico acumulado. Então acaba que a gente não tem como parar de executar os trabalhos, principalmente os mais complexos. Porque a gente tem experiência, e se a gente tenta se afastar um pouco, a gente entra em apuros.

A OECD (2005) afirma que, no caso de empresas de serviços, é necessário mais a aquisição de conhecimento por meio da própria propriedade intelectual e colaboração. Isso porquê as inovações nos serviços são geralmente mais imateriais, customizadas e requerem competências diferentes.

Agora, assim, a gente tem trabalhado com tecnologias, a questão da utilização do geoprocessamento. Isso foi uma coisa que pesou também no início da empresa por quê a incubadora de empresas da UnB é de base tecnologia. Ela exige que o empreendimento tenha algum tipo de tecnologia. Então a nossa forma de tecnologia foi a questão do geoprocessamento, a tela de imagens de satélites aplicadas nos estudos ambientais. Essa ferramenta é de extrema importância para quem trabalha hoje com a questão ambiental.

A importância da geração de inovações já era destacada por Kupfer e Hasenclever (2002). Para a sobrevivência das empresas é necessário que as mesmas sejam capazes de mudar o seu ambiente externo a partir de inovações, dado as constantes mudanças no ambiente externo. No setor de serviços, que é o caso da consultoria, isso fica mais evidente ainda devido à própria demanda que recebem, com cada caso a ser estudado sob diferentes aspectos e objetivos. O entrevistado diz:

Como a gente está tratando de muita coisa, são várias as áreas de atuação, planejamento, estamos sempre trabalhando com legislação ambiental, sempre contratando consultores de alto nível. É o próprio dia a

dia que vai nos mostrando qual caminho seguir. Uma coisa que é positiva também, é que a gente atuando em várias áreas, as vezes uma está mais em baixa, mas você tem outra que está vindo. Então você tem que estar inovando nesse sentido, de estar preparado para atender o que o mercado está pedindo.

Como foi visto no referencial teórico, dito por Kiperstok et al. (2002), as empresas precisam tirar vantagem e buscar a diferenciação o tempo inteiro, tirando vantagens nas diversas situações através do uso da tecnologia. Ainda de acordo com o entrevistado:

Um exemplo, em 2001 quando teve aquele apagão, aquele foi um período que os projetos de hidroelétricas cresceram muito. A gente soube aproveitar, fizemos diversos trabalhos, conquistamos vários clientes. Foi um pico, e depois reduziu de novo. Temos que acompanhar essas demandas, a cada momento vem surgindo novas demandas. O meio ambiente está sempre na base de tudo, cada vez mais. Legislação cada vez mais rígida, fiscalizações dos órgãos ambientais e do Ministério Público que estão apertando cada vez mais.

Existem muitas dificuldades ou barreiras para uma eficiente geração de inovações dentro das organizações. Arbix (2010), diz que a inovação sempre ocorre em um ambiente de muitas incertezas. O fato de a preocupação com a inovação e conhecimento no Brasil ser recente também não ajuda sua gestão.

Ainda de acordo com o que já foi visto, inúmeras pesquisas, sejam elas nacionais ou internacionais, atestam que as políticas de inovação no Brasil ainda enfrentam alguns problemas. Um exemplo deles é que essas políticas ainda estão muito orientadas para a pesquisa básica. A consultoria enfrenta algumas dificuldades na hora de gerar inovações, de acordo com o entrevistado:

Uma dificuldade que a gente teve ao longo dos anos, foi que a gente veio de área técnica. A gente acaba tendo que entender de outros assuntos, de contratos, de legislação, de legislação trabalhista. A gente acaba se envolvendo nas diversas áreas que a empresa está, e não necessariamente na prestação de serviços, mas o próprio funcionamento da empresa. Isso requer que a gente esteja sempre nos informando.

Conforme já foi descrito neste trabalho, além dessa dificuldade de gerar, existem também dificuldades na transferência dessas inovações ou conhecimentos para outras empresas, sejam elas clientes, fornecedoras ou até mesmo outras organizações do mesmo ramo. Isso é devido a alguns empecilhos, como a falta de confiança mútua entre elas, a diferença de culturas e outras barreiras (TOMAÉL, ALCARÁ, DI CHIARA; 2005). Às vezes pode acontecer também de simplesmente

faltar o interesse entre as partes de fazer esse compartilhamento de tecnologias, muitas vezes porquê elas estão acomodadas.

Para que exista uma transferência de inovações e conhecimento entre empresas, é necessário que se realize um relacionamento entre elas. Isso porquê com esse relacionamento, a organização pode criar uma base de conhecimento para que possa analisar o comportamento dos clientes, e administrar melhor essa relação (BRAIDO, 2005).

O relacionamento com os clientes é importante para a empresa. Devido às mudanças na sociedade, cada vez mais é necessário que as organizações tenham um mínimo de consciência ambiental, e isso faz com que as organizações procurem os serviços de uma consultoria ambiental. Isso é imposto através de leis ou opiniões públicas. No Brasil, o coroamento de um processo evolutivo em relação às questões ambientais veio com a promulgação da Constituição Federal de 1988. A participação da população nos assuntos ambientais que lhes interessam e afetam passou a ser assegurada através da constituição, “como fator importante para a sustentabilidade do desenvolvimento.” (DIAS, 2007).

As organizações, por terem um papel de responsabilidade social corporativa nas comunidades onde atuam, precisam ter essa consciência ecológica, seja para melhorar sua imagem junto a comunidade, seja para cumprir as leis regulamentadoras. Isso tem que ser feito, embora enfrentem uma série de obstáculos para realizarem alguém tipo de ação nessa área. De acordo com Santos e Silva (2010), as principais barreiras que as empresas precisam superar são: a falta de tempo e recursos financeiros e a falta de conhecimento dos instrumentos de apoio, monitoramento e validação. Por causa dessas dificuldades, principalmente a segunda, as empresas buscam a ajuda e os serviços de uma consultoria ambiental. De acordo com o entrevistado, geralmente é uma área mais específica que procura os serviços oferecidos pela consultoria:

A gente tem em média, mais ou menos 50% dos clientes, é o governo, o GDF. Os outros 50% são empresas particulares. No Governo a gente tem a TERRACAP, a CEB, o Departamento de Estradas de Rodagem (DER), ADA (engenharia) e indiretamente o Instituto Brasília Ambiental (IBRAM), que é o órgão gestor ambiental do DF. Na parte privada, a gente tem as construtoras. As grandes construtoras aqui de Brasília. A gente tem ai pelo menos uns 40, 50 clientes de construtoras. Sempre são

empresários, ou o próprio Governo, que estão fazendo algum tipo de obra. Acaba sempre estando ligado ao mercado imobiliário ou da construção civil.

Por fazer um trabalho de consultas e estudos para os seus clientes, a empresa precisa ter um relacionamento de confiança com as organizações que necessitarão de seus serviços. A relação da consultoria ambiental com seus clientes foi descrita da seguinte forma:

Em geral tem sido um contrato de longo prazo. Nós fazemos um trabalho prévio, são os estudos. Depois nós temos um trabalho de acompanhamento da obra. Após isso no próprio funcionamento do empreendimento. Por exemplo: Vamos dizer que você seja uma hidroelétrica, ao longo de vinte, trinta anos que a hidroelétrica está funcionando, nós temos que estar medindo a qualidade da água, vendo se existe um problema de erosão. Então você tem várias formas de atuação nas diversas fases do empreendimento.

Agora assim, o nosso trabalho é muito variado também. Você tem trabalhos que você já para no estudo prévio, porque o próprio empreendimento não deu certo. Agora se ele vai pra frente, a gente tem condição de atender a todas as etapas do empreendimento.

Por se tratar de um processo longo de convívio com os seus clientes, foi percebido através da fala do entrevistado que a consultoria precisa sempre estar em contato com a organização que contratou o serviço. Geralmente a empresa que contratou o serviço da consultoria, tem outra demanda para que assim que terminar o atual empreendimento, já começar o segundo negócio. Por isso a relação da consultoria tende a ser longa com seus clientes. Isso se deduz quando o entrevistado disse:

“Geralmente a construtora tem outra obra, então ela acaba aquele empreendimento, mas já está com outro acontecendo.”

O relacionamento entre essas empresas é importante. Ainda mais por se tratar de uma área de serviços, onde a organização precisa tratar todos os seus clientes de maneira diferenciada. Uma criação de uma base de conhecimento, como a consultoria possui, gera oportunidades lucrativas e a ajuda a analisar o comportamento dos clientes, a fim de desenvolver e administrar melhor a relação de curto e longo prazo (BRAIDO, 2005). A importância dessa relação foi descrita desta maneira:

A gente está sempre em contato com os clientes. O nosso trabalho, pelo menos em tese, é pra ele, é pra ele executar, para ele melhorar o produto dele, para a obra dele não ter problemas com multas. Então o cliente tem que entender isso, tanto ele entender que as questões

ambientais, quando ele cumpre, são um ativo para a empresa, como ele evitar ter uma surpresa desagradável no meio da obra, ter que parar a obra, atrasar. Isso é um prejuízo financeiro para ele. Então por bem ou por mau, eles acabam se conscientizando que o nosso trabalho é importante. Quanto mais perto, melhor pra ele. Às vezes eu posso botar uma restrição no trabalho dele, no projeto dele, e se ele não pensar naquilo e rever o projeto, ele pode ter uma surpresa mais pra frente. Então é importante que a gente trabalhe para ele, é uma consultoria. Ele espera que a gente contribua com alguma coisa, não só para conseguir um papel.

É uma relação duradoura. Talvez no início da empresa, era uma relação mais esporádica, você tinha um começo e um fim. Com o andamento dos projetos, surgiu esse novo mercado, que eu acho que foi uma inovação nossa também, que foi a questão do monitoramento ambiental, que é o acompanhamento dos trabalhos de construção do empreendimento. Isso praticamente não existia, era uma fase posterior. Então o próprio mercado criou a demanda, e nós estávamos prontos para atender. Muita coisa do que é exigido para a construção, são frutos dos nossos estudos prévios. Então muitas vezes estava lá uma recomendação de que o cara deveria monitorar a água subterrânea, por exemplo, então o órgão ambiental foi e exigiu dele na construção que ele fizesse isso. Isso é um rebatimento do que foi feito anteriormente.

Sobre a transferência de tecnologias e conhecimento, o que foi dito reforça o que foi visto nesse trabalho quando Andrade (2004) disse que a interação entre as firmas com e no sistema passa a adquirir um significado estratégico. Essas capacidades, que antes eram consideradas como uma ação meramente administrativa ou gerencial, hoje são consideradas como parâmetros de inovação.

Uma das dificuldades para que as empresas se interajam e façam essa troca de tecnologias e conhecimentos é o fato de que nem sempre a visualização dos processos inovadores em toda a sua amplitude se torna clara. Isso não somente porque é difícil projetar os usos e as apropriações distintas dos planos originais que o usuário e outras empresas farão das novidades. Por isso, a teia formada que envolve empresas, empresários, pesquisadores, distribuidores, e consumidores, se transforma numa trama que configura um ecossistema de alta diversidade e complexidade (ARBIX, 2010). Sobre a transferência de conhecimentos da consultoria para os seus clientes, ou a percepção dos clientes sobre as inovações que são geradas na empresa foram descritas da seguinte forma pelo entrevistado:

Eles (os clientes) acabam percebendo, nesse caso mesmo do monitoramento. Talvez em uma obra da década de noventa, não existiria essa exigência. Depois acaba tendo. Já há alguns casos, que mesmo sem essa exigência do órgão ambiental, a empresa quer fazer. Porque percebe que o canteiro de obras dela acaba mais organizado, então ela mesmo sente a necessidade de fazer, mesmo sem ser uma obrigação. Então a gente passa nesse sentido, o próprio serviço na verdade, quando começa a acontecer e o cliente percebe que há um ganho pra ele. Mas não

diretamente, não existe um canal de comunicação direta para informá-los o que está sendo feito de inovação.

De acordo com o que já foi visto com Sundbo e Gallouj (1998, apud VARGAS; ZAWISLAK, 2006), pode-se afirmar novamente que essa inovação segue o modelo de inovação de mercado. Isso porquê a consultoria está sempre atenta à novas áreas de atuação no mercado, e por ser uma área de constante mudança.

Ainda de acordo com entrevistado, a maior parte das organizações não busca seus serviços por vontade própria de cuidar do meio ambiente, e sim por obrigações legais. Isso já foi visto através de Rohrich e Cunha (2004), quando dizem que no Brasil, ainda é praticado o ambientalismo através de ações corretivas na política ambiental. As ações ambientais têm a finalidade de cumprir a legislação, quanto a problemas ocasionados por acidentes ambientais. Quando perguntado se em geral as organizações procuram a consultoria para simplesmente cumprir a legislação, ou se querem fazer essas práticas por vontade própria, o entrevistado disse:

Eu acho que eles não estão muito preocupados com isso não. Acho que na verdade a gente está na frente deles em conhecimento em relação a essas questões. Eles estão vindo aqui pela legislação, ou já tomaram multa em algum lugar. As vezes empresas maiores, mais estabelecidas são as que de fato vão querer ter o nome delas associadas a boas práticas ambientais.

Ainda de acordo com Rohrich e Cunha (2004), apesar de prevalecerem essas práticas de controle para somente cumprirem a legislação, porém há indícios de que a gestão ambiental das organizações brasileiras está desenvolvendo-se e alcançando níveis que podem superar as tecnologias somente de controle. Isso ficou evidenciado na fala do entrevistado:

Em geral sim (as organizações procuram os serviços da consultoria somente para cumprir a legislação), mas existem casos de que aumentaram o numero de clientes que vêem o ambiente como ativo, utilizam isso para fazer o marketing dele. Para dizer que o prédio é ecológico. Tem aumentado o numero de clientes desse tipo. Isso é uma tendência das empresas.

Sobre a influência dos clientes sobre a geração de inovações na consultoria, o entrevistado conta que não nota um grande interesse nas organizações de se mobilizarem nesse sentido. Isso fica evidenciado na afirmação de Serpa e Fourneau (2007), que afirmam que as empresas se sentem no papel de somente atuar em soluções para os próprios problemas e simplesmente cumprir a legislação.

Acho que não. Em geral ficam só por conta da demanda deles. Querem o problema resolvido, o estudo feito. E vem surgindo demandas novas. Por exemplo, uns oito, nove anos atrás, não se exigiam estudos na parte de arqueologia. De 2006 pra cá, saiu uma normativa exigindo que todo estudo ambiental passasse a contemplar essa área. Ai (essas normativas) passaram a ser exigidas no contrato, e a gente teve que se virar para arrumar um arqueólogo que seja profissional, que conseguisse atender a nossa demanda. É mais isso mesmo, ele quer o seu problema resolvido.

Esse aparente desinteresse dos clientes em buscarem influenciar o processo inovativo da consultoria, vai contra o que dizem Gomes e Kruglianskas (2007), quando afirmam que o interesse de absorver tecnologias externas está aumentando substancialmente entre as firmas. Apesar disso, o entrevistado disse que sua organização busca informar seus clientes sobre as inovações através de algumas ferramentas.

De alguma forma a gente tenta né, temos o nosso site. Fazemos palestras com várias construtoras. É mais nesse sentido. Por exemplo, a gente faz o monitoramento dos canteiros do setor Noroeste, a gente faz o monitoramento de 53 canteiros de obras. Teve um problema na semana passada, que um órgão ambiental embargou todas as obras no Noroeste. Embargou não os canteiros, mas a obra de infra-estrutura, por que havia um problema lá com caminhões que estavam jogando entulho fora do lugar. Ai o que a gente fez, a gente ligou para todas as construtoras, concorrentes entre eles, marcamos uma reunião aqui na empresa e demos uma palestra sobre isso. Sobre aquilo que estava acontecendo lá, que a gente tava percebendo e o que eles deveriam ser orientados sobre o que fazerem. Acho que isso é uma forma de passar pra eles o trabalho que a gente vem fazendo. Sugerir, de certa forma, inovações também. Então talvez essa é uma das formas de passar algum tipo de conhecimento, algum tipo de inovação para eles.

Finalizando a entrevista, quando perguntado se realmente não existia nenhuma participação dos clientes sobre o processo de geração e difusão de inovações na consultoria, o entrevistado reforçou o pouco interesse de seus clientes em quererem fazer parte desse processo. Apesar disso, ele disse que existem algumas organizações que se interessam sim em acompanhar o percurso das inovações, e até tentam participar e influenciar elas de alguma maneira. Isso fica explícito quando o entrevistado diz:

Em geral, acho que não. Alguns clientes até acompanham, lêem os trabalhos, tentam fazer reuniões periódicas. Principalmente o Governo, cada vez mais os órgãos têm um setor, uma gerência de meio ambiente. E ai a gente está sempre em contato bem próximo, por que o Governo tem que ser mais ainda correto. Até por que têm penalidades, o próprio técnico ali se deixa passar alguma coisa no estudo, ele próprio pode responder. Então a gente está sempre mandando produtos preliminares, eles avaliam e sugerem correções. Então com o Governo em geral as coisas andam mais próximas. A gente tem que atender políticas públicas, as vezes políticas de estado, políticas de governo. E ai você precisa estar sempre acompanhando

mais de perto, não tem tanta autonomia de produzir seu trabalho como na iniciativa privada.

Com esta entrevista, pode-se então ressaltar que o Diretor Técnico da Geo Lógica, Carlos Christian Della Giustina, não conseguiu enxergar uma grande participação dos clientes de sua empresa no processo inovativo da consultoria. As ferramentas citadas pelo entrevistado para passar as inovações realizadas foram reuniões periódicas, meios eletrônicos e palestras.

4.2 Gestão Ambiental na CEB, Relação com a Consultoria e Gestão da Inovação.

Foi somente do final do último século para cá que a preocupação com as questões do meio ambiente se estendeu para todos os âmbitos da sociedade. O debate sobre esse tema afeta todas as áreas da sociedade, como a economia, a política, a ciência entre outras áreas. Foi tão profunda a mudança de paradigma da humanidade que não se pode mais escapar ou evitar o assunto, devido a todas as crises ecológicas que se podem achar no planeta (DIAS, 2007).

Existe um senso comum de que as empresas precisam partilhar o entendimento de que deve haver um objetivo comum entre o desenvolvimento econômico e a proteção ambiental. Esse entendimento ajuda as organizações a cumprir todas as suas obrigações em matérias de gestão ambiental (TACHIWAZA, ANDRADE, CARVALHO; 2004). Sobre a gestão ambiental da CEB, a entrevistada falou:

Sim, eu diria que a CEB se preocupa sim (com as questões ambientais). Um exemplo disso é a própria criação da gerência (gerência do meio ambiente). Com a nova diretoria que empossou no ano passado, de 2011, uma das primeiras medidas dela foi criar essa gerência. Então isso foi um diferencial da diretoria, e é uma preocupação de fazer tudo certinho (em relação às questões ambientais). Não que a gente não fizesse antes, mas a gente só tinha o foco do licenciamento. Hoje não, hoje a gente faz gestão ambiental.

Então, de acordo com a entrevistada, pode-se perceber que a preocupação com a gestão ambiental é algo recente. Sanches (2000) disse que diversos fatores estão pressionando cada vez mais as organizações a tomarem providências ecologicamente corretas. Fatores como as transformações na economia internacional, a globalização da produção, o surgimento de novas tecnologias e conhecimento, alterações nas legislações, os funcionários das empresas, e até mesmo o próprio comportamento e nova conscientização do consumidor moderno que está demonstrando suas preocupações pela qualidade do produto. Essas pressões estão mudando as empresas e as formas como elas operam e interagem com seu ambiente. São esses alguns dos fatores que podem ter causado uma mudança no pensamento em relação às questões ambientais da companhia.

Como foi dito por Dias (2007) anteriormente, uma pesquisa divulgada em março de 2006 pelo Ministério do Meio Ambiente, constatou que a consciência ambiental no país crescer significativamente. Embora esse crescimento ainda não tenha sido acompanhado por mudanças significativas de hábitos e atitudes, mostra como a população vem percebendo cada vez mais a importância da questão ambiental.

O consumidor está cada vez mais preocupado com as questões ambientais, e ele passa a avaliar a organização no seu processo de decisão de compra. Então, se antes a questão ambiental era vista no país como sendo de menor prioridade considerando suas necessidades, e a destruição ambiental como um preço aceitável a ser pago pelo progresso econômico, hoje a visão está diferente (CUNHA; ROHRICH, 2004). Isso foi reiterado pela entrevistada:

A tendência disso (importância da gestão ambiental) é crescer cada vez mais. Tem muita coisa ainda na nossa própria área de distribuição, que a gente mesmo não sabia. Como não existia uma direção, uma gerência, ninguém percebia. Agora a gente consegue ver os problemas, procuramos soluções para isso. Por exemplo: vamos racionar água, vamos racionar energia, vamos fazer isso, vamos fazer aquilo. . Então o leque aumenta.

Além de ser uma questão cuja importância está crescendo na empresa, a preocupação com o ambientalismo está tomando uma dimensão maior segundo a gerente de meio ambiente. Um dos pontos citados por Sanches (2000), diz que um conceito vem crescendo muito nos últimos tempos. O conceito de auto-regulação representa iniciativas tomadas pelas empresas para empreender e disseminar

práticas ambientais que promovam uma maior responsabilidade das empresas quanto às inovações ambientais, mediante a alguns fatores como: adoção de padrões, monitorações, metas de redução da poluição, entre outros.

Como a gerente já falou antes, a organização passou por mudanças que culminaram na criação da gerência ambiental. Como já foi dito na teoria, Isso é um processo normal. As empresas que buscam uma postura proativa em relação às questões ambientais depararam-se com necessidades de mudanças que começam por seu próprio ambiente interno. Essas mudanças podem ser de diversos graus, conforme a especificidade de cada organização. De acordo com a entrevistada, essa postura de proatividade pode ser visto na CEB. Essa proatividade pode ser notada quando ela realça:

Não é só o licenciamento ambiental, você não contrata mais estudos só para o licenciamento ambiental. Por exemplo, a gente já contratou estudos para o gerenciamento de resíduos, a gente tem outros projetos em que estão em andamento, como o de coleta de lâmpadas. Então, o leque da gestão ambiental está crescendo. Um dos instrumentos é o licenciamento.

Conforme já foi visto, são vários os benefícios de adotar uma postura mais proativa e ambientalmente correta. Ao fazer isso as organizações conseguem se antecipar às exigências externas. Pressões dos governos, dos mercados e da própria sociedade. Isso ajuda também a manter uma boa imagem, tanto exteriormente quanto no interior da empresa. Essa segunda parte foi bastante enfatizada pela entrevistada quando perguntada sobre os benefícios de se ter uma postura ecológica bem definida e correta:

Melhoria da imagem da empresa. Aumenta a sensibilização dos funcionários. No momento hoje, a gente ainda trabalha com o foco dentro da empresa. Eu acho que tem que ser assim. Depois que você sensibilizou todo o seu quadro, ai você pensa em fazer alguma coisa pra fora. Então você tem essa função de sensibilização, pra você começar a mudar atitudes dentro da empresa, individualmente.

A visão socioeconômica, diz que a empresa deve promover o bem-estar social, com objetivos mais amplos. Isso porque não são somente os acionistas que influenciam a organização, e sim todos os seus *stakeholders*. Entre eles estão os seus funcionários, os seus consumidores, a comunidade, o governo e todas as partes que podem influenciar de alguma maneira a empresa (SERPA, FOURNEAU; 2007). Pode-se perceber essa visão através dessa fala da entrevistada.

Existem mais incentivos para as empresas adotarem uma postura ecológica. Serpa e Fourneau (2007) afirmam que as organizações estão começando a enxergar essa postura como algo que possa dar vantagens competitivas e lucros. Isso quer dizer que atuar como uma organização transformadora da sociedade passou a ser considerado pelas empresas como importante fonte de vantagem competitiva.

Além disso, os gastos que a empresa tem em modificar seus produtos e processos para que estes sejam mais ecologicamente corretos poderão ser adicionados ao preço final do produto e repassado então aos clientes. Já foi descrito no referencial teórico que esses lucros podem ser obtidos através de um desempenho melhor, ou seja, através do desafio de produzir mais, utilizando menos recursos (CUNHA; ROHRICH, 2004). A entrevistada ressaltou isso quando disse:

Tem lucro. Toda gestão ambiental traz um lucro, porque ela reduz bastante o desperdício. Então a gente tem um retorno. Não que a gente da CEB tenha conseguido isso ainda. Como te falei, um ano só é muito pouco (da criação da gerência de meio ambiente). Mas o foco é esse, quando a gente fala num plano de gerenciamento de resíduo, é principalmente isso, reutilizar, reciclar o material, o que pode voltar para a rede energia, o que não dá e comprar o mínimo possível. Daqui a alguns anos a gente chega lá, com certeza.

Essa afirmação da entrevistada pode ser constatada quando Vasconcelos et al., (2010) dizem que a sustentabilidade do negócio pode ser entendida de modo convencional, isto é, como a capacidade de gerar recursos para cobrir os fatores de produção, repor o investimento usado e investir para continuar competindo. Se a sustentabilidade dos negócios for entendida como uma contribuição efetiva para o desenvolvimento sustentável, as inovações devem gerar resultados econômicos, sociais e ambientais positivos.

Isso também é reforçado pelo Relatório da Comissão Europeia (2002), que diz que essas inovações ambientais podem reduzir custos relativos à proteção do ambiente, respeitar as normas atuais a menores preços, liberando assim recursos para ficarem disponíveis em outras áreas da empresa.

Reis (2008) diz que o principal agente de mudança no mundo atual é a inovação tecnológica. O sucesso das organizações depende muito da eficiência e eficácia com que o conhecimento tecnológico é produzido, transferido, difundido e incorporado aos produtos e serviços.

A organização pode alcançar essas inovações através de investimentos em atividades de P&D. Existem também outras maneiras de serem atingidas. A empresa pode se inserir em um conjunto de instituições que contribuem para a inovação, tais como universidades, institutos públicos de pesquisa, entre outros agentes (KUPFER e HASENCLEVER, 2002). Para que consiga realizar seus trabalhos e que possa haver um processo de geração de inovações é que a CEB conta com o apoio da consultoria ambiental. Isso ficou claro na fala da entrevistada:

Por que primeiro, a postura ambiental, pela legislação exige uma equipe multidisciplinar. Então geralmente você tem um geólogo, um (engenheiro) florestal, um (engenheiro) ambiental, um engenheiro civil, um geógrafo, uma assistente social, enfim, depende da atividade. Então você não vai contratar esse tanto de gente para fazer trabalhos pontuais. Por exemplo, a Terracap tem, mas o volume de serviços dela é maior, e mesmo assim ela também contrata. A Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal (CAESB) também tem um grupo multidisciplinar, mas também contrata. Porque quem está aqui, a gente tem que gerenciar os contratos que você faz. Então no nosso caso aqui, hoje a nossa equipe é o que: um gestor ambiental, um geógrafo e um engenheiro florestal. Já está bem multidisciplinado, já me atende. Pois cada um terá um olhar diferente sobre aquela atividade. Por que se você colocar todo mundo da mesma área, todos terão o mesmo olhar. Com essa equipe multidisciplinar, cada um estará olhando de uma forma diferente e isso enriquecerá os estudos ambientais.

A gente ter um estudo técnico melhor possível, para apresentar para o órgão ambiental, e com esse estudo a gente sempre tira como a gente vai gerenciar as nossas obras. Então é para que ele seja completo e agrade ao órgão ambiental.

O relacionamento entre a consultoria e a CEB, como já foi citado, é duradouro. Mas isso não significa que seja um relacionamento profundo. Apesar de não ser profundo, ele permite troca de informações e conhecimentos.

A dificuldade em reter clientes, citada por Braido (2005), se deve às inúmeras opções que os consumidores possuem na hora de escolher a quem vai requerer os serviços. Existe uma dificuldade em reter seus clientes, e por isso o serviço oferecido precisa ser bem realizado. Isso se pode perceber quando a entrevistada foi perguntada sobre o relacionamento entre a CEB e a consultoria ambiental:

Simplesmente de contratante e contratado. O contrato nos oferece um serviço e esse serviço tem que vir nos moldes do que foi acertado no contrato. Nem pode (ter uma relação mais profunda), por que você está contratando. Não pode existir uma relação mais profunda, de amizade.

A gerente ainda disse que a relação precisa ser de troca de informações e profissional. Para que a consultoria mantenha a CEB fiel a ela, precisa sempre estar oferecendo serviços atrativos e é necessário que ela conheça os seus consumidores e acompanhe a evolução de suas necessidades continuamente.

A gente tem uma relação profissional. Por exemplo: 'Te contratei pra fazer isso, o seu produto não está bom aqui, etc.'. É o que a gente faz, quando vem o produto todos nós da equipe lemos o estudo ambiental e fazemos as sugestões. 'Muda aqui, aqui não ficou bom'. Então isso volta pra eles e eles só recebem pagamento quando está tudo ok, e não houve a reprova do órgão ambiental também.

A troca de informações tem sua origem no interesse das organizações em absorver tecnologia externa, e está aumentando cada vez mais no meio das empresas. Elas estão cada vez mais explorando formas de relacionamento do negócio com fontes externas de tecnologia. As organizações fazem isto através de várias maneiras que já foram citadas. Apesar de existir essa troca de conhecimento com fontes externas às empresas, as fontes internas ainda são as mais utilizadas. Na CEB, existe uma equipe própria de meio ambiente, mas isso não faz com que ela não tenha uma fonte de comunicação fluente com a consultoria ambiental, de acordo com a entrevistada:

Isso a gente faz o tempo todo (troca de informações) durante o projeto, porque fazemos reuniões, você vai com um pessoal na obra pra conhecer. Às vezes você contrata uma empresa que ainda não fez nenhum trabalho com a CEB. Ou então aquele técnico que faz o trabalho não sabe o que é uma estação de energia, como que é uma linha. A gente procura levá-los para poderem conhecerem para que possam fazer o estudo ambiental mais correto, se não vêm absurdos.

Sobre a troca de informações com a consultoria, a entrevistada disse que ela existe. A importância disso é ressaltada por Gomes e Kruglianskas (2007), quando eles afirmam que as empresas tendem a cultivar múltiplas fontes externas e explicitam uma clara estratégia de uso de fontes de informação para a inovação. As organizações fazem isso de forma consciente ou até mesmo inconsciente, através de canais formais e informais que envolvem outras empresas, através de meios como colaborações interfirmas, entre outros meios. Pode-se classificar como o meio que a CEB usa como o de colaborações interfirmas, de acordo com o que disse a gerente:

Existe (a troca de informações), até por que pra ela fazer o estudo ambiental, nós precisamos passar informações. Como que vai ser essa linha, qual é o tipo de poste, quantos metros serão necessários fazer

perfurações para implantar aquele poste, como vai ser a subestação. E isso é um conhecimento que eles adquirem. Por outro lado, quando chega o estudo, nós também estamos aprendendo. Conhecendo mais aquela área em que a gente está implantando uma subestação, uma linha. Não há dúvidas de que há uma troca, talvez não propriamente de tecnologias, mas de conhecimentos com certeza.

A forma de troca de informações entre as empresas é bem simples. A gerente afirmou isso quando explicou como é feito a troca de informações e conhecimentos entre a CEB e a consultoria ambiental:

“E-mails, basicamente. Telefonemas também. Sempre fazemos reuniões quando é preciso também.”

Quando perguntada se era possível perceber um processo de geração e difusão de inovações na consultoria ambiental, a entrevistada não soube dar uma resposta firme. De acordo com Gomes e Kruglianskas (2007), uma das principais dificuldades em perceber o comportamento inovador das empresas consiste na disponibilidade de dados. Além disso, existe uma grande dificuldade em medir o sucesso de cada inovação, pois um alto valor de faturamento não necessariamente implica necessariamente um alto desempenho da inovação.

Acho que dá (percepção de um processo de geração e difusão de inovações na consultoria ambiental). Por exemplo, você (a consultoria) começa hoje um trabalho de subestação, bem no começo. Você não conhecia sobre o assunto, então você vai ter um trabalho maior na primeira vez, para fazer o primeiro estudo. Então vamos supor que você ganha novamente uma licitação ou com a gente, ou com qualquer distribuidora, você já conhece como que é. Então isso vai facilitar o trabalho da consultora, não há dúvidas. Esses e-mails que a gente troca, tudo vai ficar registrado e guardado no processo. Então quaisquer mudanças que eu pedi ou que foram feitas por eles vão ficar registrados.

Sobre os exemplos que poderiam ser dados de quando foi possível perceber esse processo inovativo na consultoria, a entrevistada respondeu:

É porque na verdade, o estudo ambiental parte das exigências do órgão ambiental. Quando a gente entra com um processo de licenciamento, por exemplo, você tem um termo de referência que é dado pelo órgão ambiental. Então quando eu te contrato você tem que cumprir na íntegra o que o órgão ambiental está pedindo, e mais alguma coisa que no decorrer do estudo será necessário informar ali. No nosso caso a gente contrata muito estudo ambiental. Vamos supor, o plano de gerenciamento é que traz algumas inovações, que podem até ser tecnológicas, por exemplo, a construção de uma bacia de contenção que a gente tá querendo. ‘Então vamos trazer um diferencial, vamos tentar fazer desse jeito’. Sempre traz, mas a gente não tem ainda uma experiência tão grande.

A dificuldade em se perceber o comportamento inovador da consultoria pode ser percebida quando a entrevistada foi perguntada sobre quais seriam os obstáculos para a percepção da geração de inovações na consultoria ambiental. Foi percebida uma falta de grande interesse da CEB em tentar perceber esse processo de geração de inovações na consultoria. Essa aparente falta de interesse também foi ressaltada pelo Diretor Técnico da Geo Lógica em sua entrevista.

Apesar de não parecer demonstrar muito interesse em acompanhar as inovações que são realizadas pela consultoria, a gerente da CEB ressaltou a importância dessas inovações para o mercado e para o bem do meio ambiente. Kupfer e Hasenclever (2002), já destacavam a importância da inovação quando disseram que a busca constante por inovações e novas tecnologias é de extrema importância para as organizações. Sobre a percepção e a importância da inovação na consultoria a entrevistada falou:

Olha, na verdade eu não ando consultando nenhum site dessa consultoria para saber como ela está fazendo. Mas assim, voltando para a questão do licenciamento. Os estudos ambientais são um instrumento da gestão ambiental, que facilitam o licenciamento e a construção. O licenciamento, por sua vez, eu vejo como um importante instrumento de políticas públicas. Então um estudo ambiental bem feito, pode gerar uma política pública, de que jeito: se ela faz um estudo ambiental e você constata ali que há uma área de alagamento, de surgência de nascente. Então isso está constatado no estudo ambiental, que pode ser usado mais pra frente para evitar a ocupação do solo. O órgão ambiental também precisa estar com esse olhar mais amplo de usar isso, para criar suas políticas públicas.

“Nenhuma das vezes que a gente trabalhou, posso dizer que transmitiu (as inovações realizadas). Realmente não sei te falar se eles fazem alguma publicação, vou até procurar olhar isso. Até porque eles têm condição de fazer muita coisa, pois eles pesquisam com diferentes empresas e trabalham com diversas atividades, o conhecimento que eles ganham é muito grande. Pra gente só vem o que está no estudo, fora disso ainda não foi oferecido nada.”

Existem alguns meios já descritos sobre como a organização pode buscar realizar inovações, ou influenciar de alguma maneira a realização das mesmas. No caso da CEB, quando perguntada se a companhia poderia de alguma forma influenciar as inovações que são feitas na consultoria, a entrevistada foi bem enfática:

Muito, nós temos a área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) que é uma ligação com a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), e é uma área que pega inovação. Então você contrata consultorias que vão desenvolver alguma coisa dentro da empresa. Nessas aí, vem muito forte a tecnologia, por que eles desenvolvem alguma coisa, um sistema, uma forma

de evitar perda de energia... então vem tecnologia junta. Existe um coordenador no P&D que acompanha todos os projetos.

Para fazer esse acompanhamento e tentar influenciar de alguma maneira o processo inovativo, a gerente disse que além da própria equipe que ela coordena, existe também outra equipe que faz esse acompanhamento:

“A área de P&D tem um pessoal lá. Além desse pessoal, há quem que coordena cada projeto. Existe essa parceria sim.”

Gomes e Kruglianskas (2007), afirmam que o interesse de absorver tecnologias externas está aumentando substancialmente entre as firmas. Quando questionada sobre o interesse da empresa em realizar proposições de mudanças nas inovações que são realizadas na consultoria, pode-se perceber que falta um pouco de proatividade por parte da CEB. A entrevistada disse:

A gente fica trocando e-mail. A gente realiza propostas de mudanças se ele entrega um produto e o mesmo não está de acordo. A gente propõe: 'Isso não ficou claro, isso não foi o que eu pedi'. Isso acontece em qualquer contratação, seja de obras, seja de consultoria. Essa participação depende do trabalho, do contrato, da empresa. Tem umas (situações) que não precisa de muita coisa, tem outras que o trabalho vai e volta.

A entrevista foi finalizada sobre o interesse da CEB em se preocupar com os assuntos ambientais. Tudo o que foi respondido vai de acordo com a teoria já vista, quando é afirmado que diversos fatores estão pressionando cada vez mais as organizações a tomarem providências ecologicamente corretas. Quando perguntada se o interesse da companhia era de cumprir a legislação ou procurar oferecer uma imagem melhor da empresa, a entrevistada respondeu:

Os dois (fatores), porque você tem uma legislação que principalmente no nosso caso, se eu não faço licenciamento ambiental, eu não posso construir, fazer obras. Se eu não faço obras, falta energia. Agora você pode fazer isso só cumprindo a lei, ou pode fazer mais que isso. O caso de fazer mais que isso é a nossa gerência (ambiental) hoje. Eu não pego só o contrato do estudo ambiental e entrego. A gente acompanha a obra também. Isso é uma coisa que antes não tinha como fazer, mas agora com a criação da gerência a gente está fazendo melhor.

Com essa entrevista foi possível analisar a percepção que a gerência de meio ambiente da CEB possui sobre as inovações que são geradas na consultoria ambiental. Pode-se ressaltar que apesar de estritamente profissional, existe muita comunicação no relacionamento da companhia com a Geo Lógica. Isso facilitaria uma participação efetiva da empresa nos processos inovativos da consultoria.

4.3 Gestão Ambiental na Terracap, Relação com a Consultoria e Gestão da Inovação.

No ano de 1987, a Comissão do Ambiente e Desenvolvimento (Comissão Brundtland), realçou em seu relatório intitulado *Nosso Futuro Comum*, a importância da proteção do ambiente na realização do desenvolvimento sustentável (TACHIWAZA, ANDRADE, CARVALHO; 2004). Os temas ambientais por serem de grande interesse social, passaram a ocupar grande destaque na mídia, se fazendo presente em muitos programas de televisão, jornais, rádios e internet. Além disso, integram diariamente os noticiários. Portanto, esses temas surgem com bastante frequência na publicidade, veiculada por toda a mídia. Isso pressiona ainda mais as empresas a se preocuparem com a questão ambiental (SANCHES, 2000). Sobre a preocupação da Terracap com assuntos ecológicos, o entrevistado falou:

“Todos se preocupam (questões ambientais). A gente já tem essa preocupação há um tempinho. Vem crescendo, principalmente com a criação da gerência de meio ambiente em 2005. A gente tem vários programas de gestão ambiental.”

Pode-se perceber com essa afirmação do entrevistado, a semelhança com o que foi dito pela gerente da CEB. Pode-se afirmar novamente que essa preocupação é recente nessas empresas, com as criações de gerências ambientais somente acontecendo nos últimos anos. Isso pode ser visto da mesma maneira no Brasil em geral, conforme já foi discutido na revisão teórica.

Atuar como uma organização transformadora da sociedade passou a ser considerado pelas empresas como importante fonte de vantagem competitiva (SERPA; FOURNEAU, 2007). Então existem várias vantagens de se ter uma postura ecologicamente correta. Sobre essa vantagem, do ponto de vista do gerente da Terracap, foi dito:

Por parte do setor público, a grande vantagem seria estimular o setor privado, o mercado em geral. Aqui para você ter idéia, por exemplo, a certificação de sustentabilidade é o que está crescendo muito. Pra você ter

idéia, em São Paulo existem muitas certificações. Aqui em Brasília é curioso por que só existe há pouco tempo uma, e um dos primeiros parcelamentos de solo certificados do Brasil, é o Noroeste da minha cúpula. Então por que que a iniciativa privada não está comandando esse processo, como está acontecendo em outros estados?

Pode-se então perceber que do ponto de vista da companhia, por ser uma empresa estatal, a principal vantagem de se ter uma postura correta em relação ao meio ambiente é servir de exemplo para as outras organizações, em especial às do setor privado. Conforme já foi dito, por ser uma área de grande interesse popular, o assunto está sempre na mídia.

Como já foi descrito anteriormente, existe uma tendência de forte expansão do setor terciário, notada no mundo inteiro no período que decorre a partir da segunda guerra mundial de acordo com Gadrey (2001, apud SALERNO, 2001). Quando perguntado sobre os serviços que a empresa mais necessita, e os objetivos que são desejados alcançar com essas prestações de serviços, o gerente disse:

Serviços de suporte, para esse fim (objetivos da empresa). Então se trata de contratações de estudos de apoio, de viabilidade, viabilidade econômica, urbanística, ambiental. Serviços de treinamento, suporte de informática, questões de geoprocessamento. Basicamente são esses.

Principalmente com inovações tecnológicas (objetivos que desejam ser alcançados com os serviços requeridos). Aqui a gente tem um sistema de gestão, preocupação com o consumo de água, gasto de energia, com o uso correto de papel, destinação correta desses materiais. A gente tem uma empresa que recicla. Os nossos empreendimentos a gente procura sair da mesmice. No Noroeste a gente teve uma grande oportunidade de inovarmos. A gente conseguiu fazer bastante coisa nova.

Essa última fala do entrevistado já nos mostra que um dos principais objetivos que a sua companhia deseja alcançar através da contratação de serviços é a geração de inovações. Essa preocupação com a inovação em serviços é algo recente, segundo Vargas e Zawislak (2006). De acordo com esses autores, a análise do processo de inovação em serviços é algo recente na literatura. Isso porque, tradicionalmente, essa análise foi sempre decorrida das inovações relacionadas ao setor de indústria. Mas essa visão foi mudando e agora a área de serviços adquiriu uma importância cada vez maior na composição da riqueza nacional das principais economias.

Conforme já foi visto, a definição de Salerno (2001, p.31) em acordo com Peter Hill (1997), a definição dos serviços mostra a sua importância. Nem todos os serviços são iguais. Cada serviço requer competências diferentes, se organizam

diferentemente, usam tecnologias diferentes e se inserem em mercados diferentes. Por serem flexíveis e por possuírem um alto grau de customização, os serviços são muito requeridos. Isso pode ser percebido na resposta do entrevistado, quando perguntado sobre o porquê sua companhia necessita dos serviços de uma consultoria ambiental:

Porque nós não temos capacidades de fazer isso nós próprios. O nosso volume de trabalho é muito grande, nós temos aqui 150 processos de licenciamento. Então a gente consegue fazer (esse trabalho), a gente tem uma equipe aqui multidisciplinar capaz de fazer estudos ambientais, um pessoal muito experiente. Mas a gente faz um ou outro, pequenos e mais urgentes para que a gente possa acelerar principalmente o processo contratação, que no setor público é longo. A gente tem que seguir várias normas. Os próprios técnicos também querem fazer, se prontificam a fazer um ou outro, mas a grande maioria é contratado.

O objetivo em se contratar os serviços da consultoria ambiental é conseguir atender a todas as demandas do órgão ambiental regulamentador. Isso ficou bem claro na fala do entrevistado:

Basicamente, atender ao órgão ambiental (objetivo de se contratar uma consultoria ambiental). Então é o compromisso que a empresa deve ter em atender a todas as determinações deles. Para a gente, como empreendedores, fazemos uma checagem inicial do estudo, mas quem determina se vai ser aprovado ou não, é o órgão ambiental. Então é o compromisso da empresa contratada com o órgão ambiental. A gente sempre deixa isso muito claro no contrato.

Braido (2005) já dizia que o relacionamento entre a empresa fornecedora de serviços e seus clientes é importante. Ainda mais por se tratar de uma área de serviços, onde cada trabalho, cada demanda, necessita de um atendimento diferenciado. Isso porque os clientes de uma instituição possuem muitas opções e não precisam ser leais a nenhuma delas. Sobre a relação da Terracap com a consultoria ambiental, o gerente disse:

Na maioria das vezes são muito boas. Depende mais do termo de referência do órgão do que a própria Terracap. A Terracap funciona mais ou menos como intermediária no processo. A gente é o interessado, mas a gente contrata em cima de um termo de referência do órgão ambiental. Geralmente não tem problema.

Ainda de acordo com o entrevistado, a relação com a consultoria ambiental é de parceria. Sobre essa relação de parceria entre as empresas, e se existe uma comunicação fluente e aberta entre a Terracap e a consultoria ambiental, o gerente falou:

É uma relação de parceria, queremos a mesma coisa, ou seja, que o estudo contemple todas as medidas mitigadoras, toda a análise ambiental do projeto, para ele ser bem avaliado. E isso é basicamente o que eu te falei, é o termo de referência. Se a empresa tem um termo de referência fraco, a empresa não vai ter a devida orientação como deveria ter.

“Sim, sem dúvidas. É um trabalho de parceria.”

Foi visto que Andrade (2004) disse que a interação entre as firmas com e no sistema passa a adquirir um significado estratégico. Essas capacidades, que antes eram consideradas como uma ação meramente administrativa ou gerencial, hoje são consideradas como parâmetros de inovação. Isso ficou evidente quando perguntado se existe trocas de tecnologias e conhecimentos entre a companhia e a consultoria. Sobre esse assunto, o gerente respondeu:

Sim, aqui sim. Aqui a gente não tem nenhum tipo qualquer de restrição à informação. Então a questão de dados ou imagens, dados de outros projetos anteriores que a gente tem... não existe nenhum problema. Não existe inibição nenhuma aqui.

Pode-se dizer por essa fala do gerente que pelo menos essa companhia não encontra a dificuldade citada por Andrade (2004) neste estudo, que diz que a área ambiental é um exemplo de esfera que tem encontrado dificuldades em incorporar essa questão. A dimensão do risco social, e a crítica às incertezas da modernidade impedem que a lógica da inovação interfira nos rumos da sustentabilidade.

A importância disso já foi apontada na revisão teórica, quando eles afirmam que as empresas tendem a cultivar múltiplas fontes externas e explicitam uma clara estratégia de uso de fontes de informação para a inovação (GOMES; KRUGLIANSKAS, 2007). Sobre as ferramentas que são usadas para trocar informações e conhecimentos entre a Terracap e a consultoria ambiental, foi dito:

Relatórios. A gente pede que eles enviem relatórios técnicos de acompanhamento do trabalho. Isso para a gente ver se está (o trabalho) avançando no tempo correto. Geralmente a gente trabalha com um tempo muito curto. Essa urgência de governo quando aparece... então a gente sempre pede relatórios para ver como está o andamento, até para aceitar algum aditivo de prazo.

Quando perguntado sobre a dificuldade em perceber o comportamento inovador da consultoria, o entrevistado não citou a falta de disponibilidade de dados por parte da Geo Lógica. Foi citado o que pode ser considerado até certo relaxamento por parte da gerência de meio ambiente da Terracap. O gerente falou:

Eu acho que é um pouco difícil. Eu acho que a gente acaba vivendo tanto num círculo vicioso de um atendimento rápido, de pressa. É difícil você tentar inovar, conseguir alguma coisa diferente. Isso porque a gente trabalha muito com o mercado imobiliário aqui em Brasília, que é um mercado atípico do Brasil. Então assim, o mercado aqui é muito forte, tem sido muito forte. Ele tem de uns meses pra cá tem sido reduzido. Mas a gente acha que a inovação aqui tem sido um pouco preterida porque qualquer coisa aqui que você constrói, você vende. Então é complicado, por quê você inova? Pra quê? Você inova pra se diferenciar. Então você parte para ter um produto diferente para que você atraia mais e consiga vender, o que não tem sido um problema aqui pro vendedor brasileiro.

Essa interessante fala do entrevistado pode comprovar o que foi dito por Andrade (2004). O autor diz que nas empresas ainda existe um dilema entre risco e inovação. A instabilidade, o risco e a contingência são temas recorrentes no pensamento social contemporâneo. Toda prática inovativa, assentada em resultados incertos e instáveis, representa potencialmente um risco para as instituições. Isso pode ter gerado uma certa acomodação na companhia. O entrevistado reafirma isso ainda quando continua falando sobre os obstáculos em se perceber as inovações geradas pela consultoria ambiental:

Eu acho que assim, a gente sempre trabalha com prazos né, tanto o setor público, como o setor privado, os prazos são muito curtos. Para você inovar, você tem que pesquisar alguma coisa nova que você tem que inserir no processo, não é rápido, não é um pacote pronto que você tem e você compra. Então muitas vezes o empreendedor pergunta por que eu vou fazer isso se eu consigo avançar com meu empreendimento e se eu consigo vender o meu empreendimento sem ter esse algo a mais.

A gente tem começado a fazer estudos de viabilidade, seja ela econômica, ambiental, urbanista, entre outras. Então a gente não tem percebido ainda nesses trabalhos, essas formas de inovação. Isso a gente tem mais percebido no âmbito técnico. Na gerência de meio ambiente aqui, é o que mais tem comandado isso aqui, porque é a gerência mais nova da empresa, com os técnicos mais novos. Essa questão da sustentabilidade é nova pra prédios.

Apesar dessa dificuldade citada em se perceber o processo inovativo no serviço da consultoria, o gerente afirmou que existe um canal de comunicação fluente e aberto entre as organizações, o que facilita um processo de troca de informações e conhecimentos. Sobre esse meio de comunicação e as formas em que isso ocorre, o entrevistado disse:

Sim. É um processo aberto, super transparente. A gente costuma até botar estudos ambientais e andamentos de trabalhos na internet. Então no processo de licenciamento são feitas audiências públicas. A Terracap é uma empresa pública, aberta, ou seja, tem acesso a qualquer interessado.

“Documentos formais, cartas e reuniões. Reuniões com ata, sempre documentação formal. Nós trabalhamos sempre em cima da (lei) 8666. Isso exige que toda comunicação seja formal, até porque somos empresa pública, né?”

Conforme já dito, existem alguns meios sobre o qual a organização pode buscar realizar inovações, ou influenciar de alguma maneira a realização das mesmas. Sobre a possibilidade de influenciar as inovações que são realizadas pela consultoria, o entrevistado disse que seria sim possível, mas que requereria uma postura mais proativa.

Sem dúvidas. Se tiver um comportamento mais proativo, sem dúvidas. É o que a gente tem conseguido aqui com o Noroeste. Por exemplo, muita coisa do Noroeste já nasceu no projeto, já nasceu de técnicos do governo que viram que como o Noroeste é um empreendimento bastante diferenciado, a gente conseguiria emplacar inovações. É um espelho do Sudoeste aqui para esse lado norte. Também foi uma diretriz para não ocorrer os mesmos erros, as mesmas falhas que ocorreram no Sudoeste. Foi algo diferenciado. Eu até posso dizer que se a gente não tivesse feito nada de inovação no Noroeste, talvez em termos de venda, não teria afetado nada.

Quando perguntado se na Terracap teria pessoal qualificado para acompanhar e a ajudar a desenvolver inovações na consultoria, o entrevistado citou a sua própria equipe. Reafirmou que a sua equipe é ainda mais qualificada que as equipes das consultorias, e disse novamente que busca somente as consultorias que possuem um pessoal mais qualificado:

Essa equipe, hoje a gente tem uma equipe mais qualificada até que as das consultorias, e pra forçar um pouco isso, nos nossos editais de contratação a gente faz um levantamento dos pessoais das consultorias. Então quanto mais qualificada a equipe, mais pontos vai ter com a gente.

Como já foi dito anteriormente por Gomes e Kruglianskas (2007), o interesse de absorver tecnologias externas está aumentando substancialmente entre as firmas. Quando questionado sobre o interesse da Terracap em realizar proposições de mudanças nas inovações que são realizadas na consultoria, o gerente disse que isso é realizado com freqüência:

Sim, o tempo todo. A gente faz um recebimento aqui, então nessa equipe toda, a gente tem diversos técnicos de diversas áreas. A gente faz essa análise do produto para ver se está compatível com o termo de referência do órgão ambiental. Então a gente produz documentos, atas. A gente já teve atas aqui de 20 páginas de correções e ajustes de trabalho. Depois disso o órgão ambiental também pode fazer esses ajustes. Se tiver no âmbito do termo de referência, a empresa é obrigada a cumprir. Então fazemos muitas modificações, não são poucas.

A entrevista foi finalizada sobre o interesse não somente da Terracap, mas também das organizações em geral, em se preocupar com os assuntos ambientais. Tudo o que foi respondido vai novamente de acordo com Sanches (2000), como foi também dito pela gerente da CEB, quando é afirmado que diversos fatores estão pressionando cada vez mais as organizações a tomarem providências ecologicamente corretas. Quando perguntado se o interesse das companhias era de apenas cumprir a legislação ou procurar oferecer uma imagem melhor da empresa, a entrevistada respondeu:

Acho que foi imposto, sem dúvida. Eu acho que essa questão de você inovar vai vir com o tempo. É um caminho sem volta, de você começar a se diferenciar. Essa questão que eu falei de empreendimentos, elas ainda não estão precisando se diferenciar.

Essa entrevista permitiu analisar a percepção que a gerência de meio ambiente da Terracap possui sobre as inovações que ocorrem na consultoria ambiental. Foi possível perceber o relacionamento profissional entre as organizações, e também o fato da comunicação ser aberta e sem restrições entre as partes. Pode ressaltar também as ferramentas que são usadas para essa comunicação, que foram explicitadas.

5 CONCLUSÕES

O assunto de sustentabilidade é de grande importância nos dias de hoje. Ocupa grande espaço nas mídias, pois o valor da sustentabilidade se tornou visível e de relevância somente nos últimos tempos na sociedade nas organizações. Uma maneira de buscar melhorar o desempenho ecológico das empresas tem sido através de inovações. As vantagens tradicionais estão dando lugar à informação e à densidade tecnológica. Por causa disso, a inovação está perdendo a condição de segundo plano nas organizações.

Primeiramente, neste estudo foi observado que toda a inovação que é gerada na consultoria ambiental, provém dela mesmo e de sua equipe. A principal inovação dessa empresa está relacionada com a sua própria criação, pois ela se inseriu em um mercado que era considerado informal, e depois profissionalizou uma área que era considerada amadora. Sendo assim, tudo era novo e foi necessário inovar para que pudesse se manter, tornando-se assim uma referência para o mercado. Pode-se ressaltar, portanto, que a sua principal inovação pode ser classificada como do tipo de mercado.

Por causa da dinamicidade e da customização do setor, a inovação parte de cada demanda. Isso porque cada cliente é diferente, e cada trabalho realizado necessita de conhecimentos e habilidades diferentes. Por isso, a base da inovação da consultoria ambiental é a tecnologia e todo o conhecimento técnico acumulado. É a tecnologia que a sustenta, e também foi a tecnologia que ajudou a consultoria ambiental estudada a crescer no mercado. Isso, pois o único incentivo governamental recebido pela organização foi na época de seu surgimento, através do apoio da incubadora de empresas da UnB.

A importância de se inovar foi desvendada. Por atuarem em várias áreas, com vários tipos de clientes, a empresa precisa estar sempre inovando para que possa atender a todas as demandas. Assim também pode estar preparada para quando uma área estiver em baixa, atuar melhor em outras áreas.

A relação da consultoria ambiental com seus clientes pode ser destacada. Metade de seus clientes são do governo, e metade são clientes privados. Geralmente são construtoras e seus contratos são de longo prazo. Além dos estudos ambientais, a empresa faz também um acompanhamento da obra. Existe uma comunicação aberta entre a consultoria e seus clientes.

Um resultado que gera preocupação é a falta de interesse percebida pela Geo Lógica por parte de seus clientes em quererem se envolver com o processo inovativo e os projetos da empresa. A consultoria admite que alguns clientes até tentam perceber quais inovações ocorreram durante o trabalho, mas é um número reduzido. Em geral foi percebido também nas entrevistas com os clientes, que estes ficam só por conta das próprias demandas, querem o seu trabalho pronto e não buscam se envolver muito na maneira como o empreendimento foi feito.

Outra coisa que foi observada é a impressão da consultoria de que, por enquanto, os seus clientes buscam os seus serviços somente para cumprir a legislação ambiental vigente. Apesar desse aspecto negativo, pode-se perceber que as empresas estão olhando para o ambiente como um ativo está aumentando, e que a tendência é aumentar cada vez mais. Essa conclusão pode ser suportada pela própria criação das gerências ambientais nas duas empresas estudadas que são clientes da consultoria.

Foi observado que o meio no qual a consultoria busca transmitir e divulgar os seus projetos e inovações para seus clientes, e o modo que seus clientes procuram saber sobre esse assunto, é muito simples e formal. São várias as ferramentas que foram identificadas que são usadas pela consultoria para a gestão de inovações ambientais junto aos clientes. Foram mencionadas correios eletrônicos, reuniões periódicas, palestras, publicações na internet, relatórios, atas e registros.

Apesar de existir muita comunicação entre as partes, não foi percebida muita participação no processo por parte dos clientes. Falta buscar meios melhores e até menos formais para que esse processo ocorra melhor. Talvez com outras ferramentas, a participação dos clientes seria maior. Outros meios como fóruns, redes sociais específicas, outros meio eletrônicos e até confraternizações.

Uma maior divulgação de seus projetos e suas inovações por parte da Geo Lógica resultaria em uma maior sensibilidade por parte dos clientes e também da população. Isso poderia gerar um maior interesse por parte dos empresários e geraria também uma melhora na qualidade dos projetos e aumentaria o processo de geração e difusão de inovações ambientais.

Partindo para o ponto de vista dos clientes da Geo Lógica, ambos afirmaram que suas empresas se preocupam com o meio ambiente. Porém, pôde-se observar que em ambas a preocupação pode ser considerada recente. Na CEB e a Terracap, o exemplo que marca suas preocupações ambientais pode ser considerado a criação de suas gerências ambientais, algo que aconteceu somente nos últimos anos.

Uma observação interessante é a busca de serem tidas como referência. Por serem empresas estatais, as duas organizações buscam terem uma postura correta e motivarem o setor privado a fazer o mesmo. Buscam uma imagem melhor, e sensibilizar os próprios funcionários.

Um resultado interessante é a razão pelo qual as empresas estão buscando os serviços da Geo Lógica e os benefícios que elas querem alcançar com esses serviços. O principal que foi citado pelas companhias é a redução de custos, ou seja, querem primeiramente aumentar seus lucros. Além disso, pode ser percebido um medo em relação às punições e multas que podem ser impostas caso falham ecologicamente.

Sobre o relacionamento das companhias com a consultoria, foi notado uma certa frieza por parte da Terracap e da CEB. Viu-se uma relação de mercado, entre contratado e contratante. Apesar disso, foi percebido que existe um canal de comunicação aberto e fluente. Não existe nenhuma restrição ou empecilho para a troca de conhecimentos, informações e tecnologias.

Um problema notado foi que, apesar de existir uma comunicação entre os envolvidos, realmente foi percebido uma falta de interesse dos clientes em se envolverem com os projetos e propostas de inovações da consultoria. Foi observado que existe uma dificuldade para os clientes em perceberem as inovações que ocorrem na Geo Lógica, o que pode ser explicado pela falta de interesse dessas

empresas. A Terracap e a CEB procuram mais ter suas demandas compridas do que se envolver em como isso acontece.

Apesar dessa falta de interesse, foi percebido que existe uma influência e participação dessas empresas, embora pequena e através de canais muito formais, no processo de geração de inovações na Geo Lógica. Essas empresas deveriam buscar atingir um nível de proatividade maior.

Pode-se então concluir que na maioria dos casos, a participação dos clientes da consultoria ambiental fica restrita a medidas corretivas. Procuram saber sobre os projetos somente quando algo não está de acordo com suas expectativas, apesar de haverem exceções. A participação dos clientes ainda é muito pequena, buscando atingir somente a demanda e às medidas dos órgãos ambientais.

Falta por parte das empresas que necessitam dos serviços da Geo Lógica buscarem uma postura mais proativa em relação ao assunto, pois por enquanto estão muito acomodadas. No âmbito da consultoria ambiental, caberia investigar se uma divulgação melhor de seus projetos, propostas e inovações traria benefícios tanto para o serviço prestado quanto para a gestão de inovações.

A principal limitação desse trabalho foi o fato de se ter utilizado somente de informantes de empresas estatais. Assim perdeu-se o ponto de vista de organizações privadas, que pelo fato de não possuírem tanta ajuda do governo, talvez não estejam tão acomodadas.

Por fim, sugere-se também modificar a metodologia de pesquisa, para que busque assim outras fontes de dados. Isso permitiria uma análise mais profunda sobre o assunto. Além de buscar informações do ramo privado, seria interessante também estudar organizações fora do Distrito Federal. Isso certamente traria dados diferentes e mais profundos.

REFERÊNCIAS

- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- VERGARA, S. **Começando a definir a metodologia**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANDREASSI, T. **Gestão da inovação tecnológica**. 1.ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- REIS, D. **Gestão da inovação tecnológica**. 2.ed. Barueri: Manole, 2008.
- KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DIAS, R. **Marketing ambiental: Ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CARVALHO, A.; ANDRADE, R.; TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental**. 2. ed. São Paulo: Makron, 2004.
- FUJISAWA, D. **Utilização de jogos e brincadeiras como recurso no atendimento fisioterapêutico de criança**: implicações na formação do fisioterapeuta. 2000. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2000.
- VARGAS, E.; ZAWISLAK, P. Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.10, n.1, jan./mar. 2006.
- DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, p. 139-154, mar./ 2002.
- BELEI, R. et al. O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa. **Cadernos de Educação | FaE/PPGE/UFPel | Pelotas [30]: 187 - 199**, jan./jun. 2008.
- NEVES, J. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v.1, n.3, 2º sem./1996.
- VALLADARES, L. Os dez mandamentos da observação participante. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v.22, n.63, feb./2007.
- MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v.22, n.37, p.7-32, 1999.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD, **The measurement of scientific and technological activities**: Oslo Manual. Paris, 1992.

ANDRADE, T. Inovação tecnológica e meio ambiente: A construção de novos enfoques. **Ambiente & Sociedade**, Campinas, feb./2004.

PESSOA, R. et al. Estratégia e vantagem competitiva da responsabilidade social empresarial. **Gestão & Regionalidade**, Fortaleza, v.25, n.75, ago./2009.

TOMAÉL, M.; ALCARÁ, A.; CHIARA, I. Das redes sociais à inovação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.34, n.2, p. 93-104, ago./2005.

KIPERSTOK, A. et al. Inovação como requisito do desenvolvimento sustentável. **Revista Eletrônica de Administração**, v.8, n.6, dez./2002.

SANCHES, C. Gestão ambiental proativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.1, p.76-87, mar./2000.

SERPA, D.; FOURNEAU, L. Responsabilidade social corporativa: uma investigação sobre a percepção do consumidor. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.11, n.3, set./2007.

ROHRICH, S.; CUNHA, J. A proposição de uma taxonomia para análise da gestão ambiental no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.8, n.4, dec./2004.

ARBIX, G. Estratégias de inovação para o desenvolvimento. **Tempo Social**, São Paulo, v.22, n.2, dec./2010.

DAROIT, D. **O papel das consultorias ambientais na geração e difusão de inovações**. In: Simpósio Brasileiro de Ciência de Serviços, 1, 2010, Brasília.

DAROIT, D.; NASCIMENTO, L. **Dimensões da Inovação sob o Paradigma do Desenvolvimento Sustentável**. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba.

GOMES, C; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão de fontes externas de informação tecnológica e desempenho inovador nas empresas**. In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro

VASCONCELOS, I. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.50, n;2, jun./2010.

JABBOUR, C. Tecnologias ambientais: em busca de um significado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.44, n.3, jun./2010.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPÉIAS, **Relatório da Comissão**: Tecnologia ambiental para o desenvolvimento sustentável. Bruxelas, 2002.

SALERNO, M. **Relação de serviço**: Produção e avaliação. 1. ed. São Paulo: Senac, 2001.

ANDREASSI, T. **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

SANTOS, M.; SILVA, R. A importância da responsabilidade social corporativa para a potenciação do capital social em pequenas e médias empresas. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.12, n.27, maio/agosto 2010.

BRAIDO, Q. Marketing de relacionamento: Oportunidade para desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v.1 , n.3, março/maio 2005.

APÊNDICES

Apêndice A – Entrevista para a Consultoria Ambiental Geo Lógica

Parte 1 – Identificação do entrevistado

1. Nome
2. Cargo
3. Tempo de trabalho no cargo
4. Tempo de trabalho na empresa
5. Trajetória profissional

Parte 2 – Caracterização geral da empresa

1. Nome da empresa
2. Tipo de empresa
3. Natureza jurídica
4. Porte
5. Faturamento

Parte 3 – Atuação/Inovação

1. De onde surgiu a idéia de criar a Geo Lógica?
2. Quais são os principais serviços oferecidos pela empresa?
3. Quem são os principais clientes da empresa?
4. Quais são os tipos de inovações que são geradas pela organização?
5. Quais as ferramentas usadas pela empresa para gerar e difundir inovações?
6. As inovações têm origem na própria empresa ou é feita por terceiros?
7. Os clientes têm alguma influência nesse processo de geração de inovações?
Cite exemplos.
8. Quais são os ganhos dessa relação de influência?
9. Quais são as dificuldades nesse processo de geração e difusão de inovações?
10. Qual é a importância dessa relação com o cliente?

Apêndice B – Entrevista para os clientes da Consultoria Ambiental Geo Lógica

Parte 1 – Identificação do entrevistado

1. Nome
2. Cargo
3. Tempo de trabalho no cargo
4. Tempo de trabalho na empresa
5. Trajetória profissional

Parte 2 – Caracterização geral da empresa

1. Nome da empresa
2. Tipo de empresa
3. Natureza jurídica
4. Porte
5. Faturamento

Parte 3 – Atuação/Gestão Ambiental/Relação com a consultoria/Inovação

1. Qual é o ramo da empresa? O que ela faz?
2. Quais são os serviços que a empresa mais necessita?
3. Sua empresa se preocupa com questões ambientais? Como? Cite exemplos.
4. O que se pode ganhar com essa preocupação ecológica?
5. Por quais razões ela necessita de serviços de uma consultoria ambiental?
6. Quais são os objetivos que se deseja ser alcançado com esse serviço prestado pela consultoria ambiental?
7. Como é a relação da sua empresa com a consultoria?
8. Qual é a importância dessa relação com a empresa?
9. Existe uma comunicação fluente e aberta entre a sua empresa e a consultoria ambiental?
10. Existe uma troca de tecnologia e de informações entre a sua empresa e a consultoria ambiental?
11. Quais ferramentas são usadas para a troca de informações com a consultoria?
12. É possível perceber um processo de geração e difusão de inovações na consultoria ambiental?
13. Cite exemplos de inovações percebidas.

14. Quais são os obstáculos para a percepção da geração de inovações na consultoria ambiental?
15. De que forma as inovações foram transmitidas da consultoria ambiental para a sua empresa?
16. É possível influenciar as inovações geradas pela consultoria ambiental?
17. É possível participar desse processo inovativo? Em qual sentido?
18. Quais ferramentas são utilizadas para decidir quais inovações vão ser proveitosas para a sua empresa?
19. A sua empresa possui pessoal qualificado para acompanhar e ajudar a desenvolver as inovações propostas pela consultoria?
20. A empresa realiza proposições de mudança em produtos/serviços da consultoria? Cite exemplos.