

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

THÁLITA ANNY ESTEFANUTO ORSIOLLI

EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL SOB A ÓTICA DOS STAKEHOLDERS:  
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

CURITIBA

2015

THÁLITA ANNY ESTEFANUTO ORSIOLLI

EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL SOB A ÓTICA DOS STAKEHOLDERS:  
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Farley Simon Mendes Nobre

CURITIBA

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.  
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Orsiolli, Thálita Anny Estefanuto

Empreendedorismo sustentável sob a ótica dos *stakeholders*: estudo de casos múltiplos / Thálita Anny Estefanuto Orsiolli. - 2015.

166 f.

Orientador: Farley Simon Mendes Nobre.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Defesa: Curitiba, 2015.

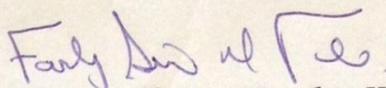
1. Empreendedorismo. 2. Desenvolvimento sustentável. 3. Responsabilidade social da empresa. I. Nobre, Farley Simon Mendes. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós- Graduação em Administração. III. Título.

**TERMO DE APROVAÇÃO**

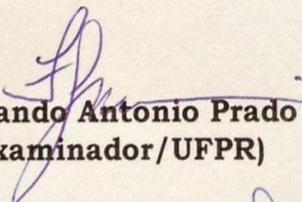
**Thálita Anny Estefanuto Orsioli**

**“EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL SOB A ÓTICA DOS  
STAKEHOLDERS: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS”**

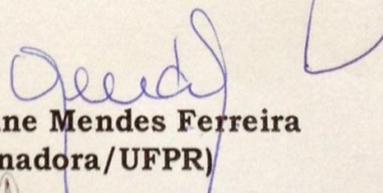
**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**



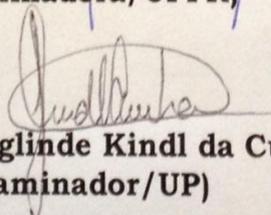
**Prof. Dr. Farley Simon Mendes Nobre  
(Orientador/UFPR)**



**Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez  
(Examinador/UFPR)**



**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Jane Mendes Ferreira  
(Examinadora/UFPR)**



**Prof. Dr. Sieglinde Kindl da Cunha  
(Examinador/UP)**

**12 de fevereiro de 2015**

*Dedico este trabalho àqueles que mesmo algumas vezes não entendendo, sempre me apoiaram em todas as decisões. Ao meu pai Hélio (in memoriam), minha mãe Adenir, minhas irmãs e meu irmão.*

## AGRADECIMENTOS

Merecem meus sinceros agradecimentos, aqueles que de forma direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta etapa.

À Deus, força em que me apoiei nos momentos de trabalho solitário, buscando paciência e sabedoria para cumprir esse percurso.

Ao professor Dr. Farley Simon Mendes Nobre, meu orientador. Agradeço pelas discussões, orientação e paciência em meus instantes de agonia, diante do desafio de trabalhar um tema que aos poucos fui me familiarizando, e gostando. Obrigada pelos e-mails prontamente respondidos, pela disponibilidade e atenção durante esse período.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, Ana Paula Mussi Szabo Cherobim, Andréa Paula Segatto Fernando Antonio Prado Gimenez, Gustavo Abib, Jane Mendes Ferreira, Marcia Ramos May, Natália Rese, Pedro José Steiner Neto, Sieglinde Kindl da Cunha, Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov. Em especial à professora Natália Rese, que em sua dedicação e delicadeza, mesmo em seu tempo restrito, por muitas vezes me ajudou com explicações ou alguma dúvida. Agradeço ainda as professoras Andréa Paula Segatto e Jane Mendes Ferreira pelas conversas na sala de estudo, pelas orientações, pela contribuição ao se fazerem presentes ao longo desses dois anos.

Aos funcionários do PPGADM, em especial à Célia, pela presteza com os alunos do Programa. E também às meninas do EAD, Josiane Sassi, Kelly, Jorlene, Emília, pelas conversas e momentos de descontração durante esse período.

Aos professores Fernando Antônio Prado Gimenez, Jane Mendes Ferreira e Sieglinde Kindl da Cunha pela disposição em participar de minha banca de defesa de dissertação.

Agradeço também aos respondentes das empresas envolvidas nesta pesquisa, os quais disponibilizaram tempo para a entrevista e outros questionamentos. Sem a participação de vocês não teria sido possível finalizar esse estudo.

Aos colegas e amigos que fiz no mestrado, Carmem, Cristiane Almeida, Eduardo, Elic, Jairo, Kessyane, Rita, Janaína, Gracyele, Raquel, Pedro e Marcos, a amizade, as discussões em conjunto e os momentos de descontração foram indispensáveis durante esse trajeto. Em especial agradeço ao meu amigo Rodrigo por sua paciência em me acalmar nos meus momentos de angústia e desespero, sua amizade e parceria foram essenciais ao longo desses dois anos, muito obrigada.

Agradeço a minha família por sempre ter apoiado minhas escolhas e decisões. Ao meu pai Hélio (*in memoriam*) que acompanhou apenas até a primeira etapa do processo seletivo, mas esteve presente em meu coração durante todo esse período. Minha mãe Adenir, minhas irmãs e meu irmão, que compreenderam os meus

momentos de ausência e me deram forças para prosseguir. A todos os meus familiares, tios, tias, primos, por todo o incentivo.

Agradeço ao Marcos, meu colega de mestrado, amigo e namorado, cuja participação foi fundamental durante essa etapa. Obrigada pelos conselhos, incentivos, por se disponibilizar em me explicar algum artigo ou teoria, mesmo com o seu tempo estando limitado. Obrigada pelo carinho e companheirismo.

Por fim, agradeço aos meus amigos que aceitaram a minha ausência e me incentivaram a concluir essa trajetória. Em especial à Andréa Luiza e Livia Stefanini.

## RESUMO

O dinamismo do mercado, o impacto ambiental e as mudanças sociais ocorridas nas últimas décadas pressionaram as empresas a repensarem suas estratégias a fim de incluírem metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável. Estas mudanças de mercado proporcionaram oportunidades para que o empreendedorismo se tornasse um meio importante para promover um ambiente ecologicamente correto e sociedade socialmente justa ao incorporar novas formas de fazer negócios, de modo que passou a abranger fatores que vão além da obtenção de lucros, envolvendo assim, questões relacionadas à capacidade de inovação de produtos e processos que levem em consideração aspectos sociais e ambientais. Diante disso, destaca-se o empreendedorismo sustentável como tema emergente no campo, pois busca relacionar-se ao desenvolvimento sustentável, no que se refere ao uso de recursos ambientais e práticas sociais, a fim de gerar valor sustentável para si, seus *stakeholders* e para sociedade como um todo. Assim, este estudo possui por objetivo investigar como a inter-relação entre os empreendimentos sustentáveis e seus *stakeholders* fornecedores influenciam na criação de valores que contribuam para o desenvolvimento sustentável. Para o desenvolvimento dessa investigação utilizou-se abordagem qualitativa centrada no estudo de casos múltiplos, em que foram envolvidos quatro empreendimentos sustentáveis e dois de seus respectivos fornecedores, de modo que optou-se por tais *stakeholders* devido serem interdependentes e agentes externos a estes empreendimentos, o que os tornam atores relevantes para a compreensão acerca do desenvolvimento sustentável. Utilizou-se também a observação não participante, a pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados, de modo que para análise foi utilizada a análise de conteúdo, com auxílio do *software* Atlas.ti. A análise dos dados se deu em duas etapas, ao passo que em um primeiro momento, foi realizada análise individual dos casos com a finalidade de obter informações particulares a cada caso e, em seguida realizou-se análise cruzada a fim de verificar padrões e/ou novas categorias. Os resultados, em resposta ao problema de pesquisa, evidenciaram que a inter-relação entre os empreendimentos sustentáveis e seus *stakeholders* influenciam na criação de valores que contribuam para o desenvolvimento sustentável à medida que os interesses mútuos entre esse atores são considerados, a fim de que tais valores sejam potencializados por meio da disseminação de ações centradas nas três dimensões que compõem este tipo de desenvolvimento para outras partes interessadas.

Palavras-chave: Empreendedorismo sustentável. *Stakeholders*. Fornecedores. Desenvolvimento sustentável.

## ABSTRACT

The dynamism of the market, environmental impact and social changes in recent decades pushed companies to rethink their strategies to include goals compatible with sustainable development. These market changes offered opportunities for entrepreneurship to become an important means to promote a society ecologically and socially just to incorporate new ways of doing business, so that now it covers factors beyond making a profit, involving issues related to product innovation capabilities and processes that take into account social and environmental aspects. Therefore, there is sustainable entrepreneurship as an emerging issue in the field, because search relate to sustainable development, with regard to the use of environmental resources and social practices in order to generate sustainable value for themselves, their stakeholders and to society as a whole. This study has the objective to investigate the interrelationship between sustainable enterprises and their suppliers stakeholders influence in the creation of values that contribute to sustainable development. For the development of this research it was used a qualitative approach focused on the study of multiple cases in which involved four sustainable enterprises and two of their suppliers, so we opted for such stakeholders because they are interdependent and external agents to these developments, that makes them relevant actors for the understanding of sustainable development. We also used the non-participant observation and documentary research and semi-structured interviews to collect data so that analysis was used for content analysis, using the Atlas.ti software. Data analysis was performed in two steps, while at first, individual analysis of the cases was carried out with the purpose of obtaining private information in each case, then held cross-analysis to verify standards and / or new categories. The results, in response to the problem of research, showed that the interrelationship between sustainable business and its stakeholders influence the creation of values that contribute to sustainable development as the mutual interests between these actors are considered, so that these values should be strengthened through the dissemination of actions focused on three dimensions that make up this type of development for other stakeholders.

Keywords: Sustainable entrepreneurship. Stakeholders. Suppliers. Sustainable development.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DE RECONHECIMENTO DAS OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	28
FIGURA 2 - EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL.....	42
FIGURA 3 - DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE.....	58
FIGURA 4 - DESENHO DA PESQUISA.....	65

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: CARACTERIZAÇÃO DOS DIFERENTES TIPOS DE EMPREENDEDORISMO ORIENTADOS À SUSTENTABILIDADE.....	30
QUADRO 2: ÊNFASES PARA O EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL.....	41
QUADRO 3: CINCO DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE.....	57
QUADRO 4: DIMENSÕES DO EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL.....	67
QUADRO 5: DIMENSÕES E CRITÉRIOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO.....	69
QUADRO 6: ETAPAS DO ESTUDO DE CASO.....	71
QUADRO 7: ESCOLHA DOS CASOS.....	73
QUADRO 8 – TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	75
QUADRO 9 – DIMENSÕES DO EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL – SÍNTESE EMPRESA A.....	84
QUADRO 10 – DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – A – A1 – A2.....	93
QUADRO 11 – DIMENSÕES DO EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL – SÍNTESE EMPRESA B.....	101
QUADRO 12 – DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – B – B1 – B2.....	107
QUADRO 13– DIMENSÕES DO EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL – SÍNTESE EMPRESA C.....	117
QUADRO 14 – DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL– C – C1 – C2.....	123
QUADRO 15 – DIMENSÕES DO EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL – SÍNTESE EMPRESA D .....	132
QUADRO 16 – DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL– D – D1 – D2.....	137
QUADRO 17 – SÍNTESE DAS ANÁLISES – DIMENSÕES DO EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL .....	138
QUADRO 18 – VALORES DOS CASOS A PARTIR DAS DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	140

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CBEDS	Conselho Brasileiro Empresarial de Desenvolvimento Sustentável
CMMAD	Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento
CNUMAD	Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FAPEAM	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas
GEM	<i>Global Entrepreneurship Management</i>
INPA	Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PNUMA	Programa Nacional das Nações Unidas para o Meio Ambiente
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SEBRAE-AM	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Amazonas
SUFRAMA	Superintendência da Zona Franca de Manaus
UNCTAD	Conferências das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento
UNEP	Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas
WBCSD	<i>World Business Council for Sustainable Development</i>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	16
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	16
1.2.1 Objetivo Geral .....	16
1.2.2 Objetivos Específicos .....	16
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	17
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	19
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	21
2.1.1 Oportunidades Empreendedoras Sustentáveis .....	25
2.2 EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL .....	32
2.2.1 Aspectos e Perspectivas do Empreendedorismo Sustentável .....	35
2.3 TEORIA DO STAKEHOLDER E EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL .....	43
2.4 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	52
2.4.1 Sustentabilidade Empresarial .....	59
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>64</b>
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	64
3.1.1 Perguntas de Pesquisa .....	64
3.1.2 Desenho da Pesquisa .....	65
3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS.....	66
3.2.1 Definição de outros termos relevantes .....	69
3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	69
3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	71
3.5 ESCOLHA DOS CASOS .....	72
3.6 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	74
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>77</b>
4.1 CASO 1 – EMPRESA A .....	77
4.1.1 Descrição do Caso .....	77
4.1.2 Empreendedorismo Sustentável.....	78

4.1.3 Stakeholders .....	85
4.1.4 Contribuições para o Desenvolvimento Sustentável .....	91
4.2 CASO 2 – EMPRESA B .....	94
4.2.1 Descrição do Caso .....	94
4.2.2 Empreendedorismo Sustentável.....	95
4.2.3 Stakeholders .....	101
4.2.4 Contribuições para o Desenvolvimento Sustentável .....	106
4.3 CASO 3 – EMPRESA C .....	108
4.3.1 Descrição do Caso .....	108
4.3.2 Empreendedorismo Sustentável.....	109
4.3.3 Stakeholders .....	117
4.3.4 Contribuições para o Desenvolvimento Sustentável .....	122
4.4 CASO 4 – EMPRESA D .....	124
4.4.1 Descrição do Caso .....	124
4.4.2 Empreendedorismo Sustentável.....	125
4.4.3 Stakeholders .....	132
4.3.4 Contribuições para o Desenvolvimento Sustentável .....	136
4.5 ANÁLISE CRUZADA DOS DADOS.....	138
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>143</b>
5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS .....	148
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	149
5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	149
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>151</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS EMPREENDIMENTOS SUSTENTÁVEIS.....</b>	<b>162</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS STAKEHOLDERS FORNECEDORES .....</b>	<b>164</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O dinamismo do mercado, o impacto ambiental e as mudanças sociais ocorridas nas últimas décadas pressionaram as empresas a repensarem suas estratégias a fim de incluírem metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável. Com isso, as organizações passaram a ser vistas como agentes sociais, percebendo suas atitudes como responsáveis tanto por suas próprias atividades, como pelos seus fornecedores, comunidades onde atuam e pessoas que usam seus produtos e serviços (ALIGLERI; ALIGRERI; KRUGLIANSKAS, 2009; SILVA *et al.*, 2012).

Estas mudanças de mercado proporcionaram oportunidades para que o empreendedorismo, considerado por alguns autores como tradicionalmente associado à geração de riqueza e crescimento econômico (GARTNER, 1989; VENKATARAMAN, 1997), passasse a abranger fatores que vão além da obtenção de lucros, envolvendo assim, questões relacionadas à capacidade de inovação de produtos e processos que levem em consideração aspectos sociais e ambientais (KUCKERTS; WAGNER, 2010; BOSZCZOWSKI; TEIXEIRA, 2012; NOBRE; RIBEIRO, 2013).

À vista disso, a ação empreendedora foi associada à forma de melhorar e incentivar práticas ambientais e sociais (COHEN; WINN, 2007; DEAN; MCMULLEN, 2007), proporcionando simultaneamente a geração de renda para empreendedores e para a economia em si, auxiliando na produção de bens e serviços, bem como possibilitando a melhoria das condições sociais da população (PATZELT; SHEPHERD, 2011).

Compreende-se, portanto, que o empreendedorismo tornou-se um meio para promover uma sociedade ecologicamente e socialmente justa ao incorporar novas formas de fazer negócios, fazendo com que tipos de empreendedorismo surgissem com esse propósito. Diante disso, o empreendedorismo sustentável destaca-se como tema emergente no campo ao integrar as dimensões do desenvolvimento sustentável em suas práticas empresariais, agregando ganhos econômicos a ações sociais e ambientais, gerando benefícios para si e para a sociedade (COHEN; WINN, 2007; COHEN; SMITH; MITCHELL, 2008; SHEPHERD; PATZELT, 2011).

Este tipo de empreendedorismo ao buscar por meio de suas ações ambientais e sociais, criar valor para a sociedade (HALL; DANEK; LENOX, 2010; BOSZCZOWSKI; TEIXEIRA, 2012), passa a diferenciar os valores gerados pela empresa, o que reflete no objetivo do negócio, bem como contribui para o interesse e escolha de seus *stakeholders*. Logo, os valores empregados pelos empreendimentos sustentáveis passam a atuar como princípios orientadores na inter-relação para com seus *stakeholders*, sejam eles clientes, fornecedores, colaboradores, autoridades públicas, comunidade e sociedade civil, financiadores, e demais parceiros (PERRINI; TENCATI, 2006; SCHLANGE, 2006; 2009; PARMAR *et al.*, 2010)

A partir das considerações apresentadas, este estudo possui por objetivo investigar como a inter-relação entre os empreendimentos sustentáveis e seus *stakeholders* fornecedores influenciam na criação de valores que contribuam para o desenvolvimento sustentável. Essa investigação se desenvolveu a partir da análise de quatro empreendimentos sustentáveis e dois de seus respectivos fornecedores, de modo que optou-se por tais *stakeholders* devido serem interdependentes e agentes externos a estes empreendimentos, o que os tornam atores relevantes para a compreensão acerca do desenvolvimento sustentável.

Isto posto, é possível perceber a relevância de se aproximar os critérios do empreendedorismo sustentável para com o desenvolvimento sustentável, visto que poucos estudos exploraram essa interface (HALL; DANEKE; LENOX, 2010; RAUFFLET, BRES, FILION, 2014), principalmente aproximando-se o contexto que envolvem as empresas e seus *stakeholders* (PERRINI; TENCATI, 2006; HÖRISCH; FREEMAN; SCHALTEGGER, 2014).

Portanto, devido ao seu caráter complexo e multifacetado, há necessidade de expandir a compreensão e o debate a respeito do fenômeno do empreendedorismo, principalmente atendo-se a discussão relacionada a essas categorias de análise. Assim, as sessões seguintes abordam o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa deste estudo.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Devido à necessidade de explorar estudo que envolva o empreendedorismo sustentável aproximando-o ao contexto do desenvolvimento sustentável no âmbito que envolve tais empreendimentos e seus *stakeholders*, desenvolveu-se o seguinte problema de pesquisa:

**Como a inter-relação entre os empreendimentos sustentáveis e seus *stakeholders* fornecedores influenciam na criação de valores que contribuam para o desenvolvimento sustentável?**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

Investigar como a inter-relação entre os empreendimentos sustentáveis e seus *stakeholders* fornecedores influenciam na criação de valores que contribuam para o desenvolvimento sustentável.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Levantar os critérios que constituem os empreendimentos sustentáveis;
- b) Identificar as práticas dos *stakeholders* fornecedores associadas às dimensões econômica, social e ambiental do desenvolvimento sustentável;
- c) Descrever como ocorre a criação de valores a partir da inter-relação entre os empreendimentos sustentáveis e seus respectivos *stakeholders* fornecedores;

d) Relacionar os valores criados entre os empreendimentos sustentáveis e seus *stakeholders* fornecedores às dimensões econômica, ambiental e social do desenvolvimento sustentável.

### 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O empreendedorismo sustentável traz novos olhares para o fenômeno do empreendedorismo, pois não se atém unicamente a dimensão econômica, uma vez que esta tipologia abarca também os aspectos sociais e ambientais. A partir disso, destaca-se no contexto atual das organizações a necessidade de instituir novas estratégias e ações que sejam capazes de reduzir o impacto ambiental crescente, de modo a gerar crescimento econômico, renda e valor social entre os atores envolvidos.

Boszczowski e Teixeira (2012, p.146) afirmam que o empreendedorismo sustentável é “um tema de pesquisa novo e interdisciplinar que busca aproximar o campo de conhecimento do empreendedorismo ao da sustentabilidade”, visto que surge a partir de estudos sobre negócios, meio ambiente e pesquisa sobre Responsabilidade Social Empresarial (RSE), como forma de reagir à mudança de postura das empresas quanto às preocupações sociais e ambientais (COHEN; WINN, 2007). Embora pesquisas sobre “empreendedorismo, organizações e desenvolvimento sustentável apresentem, individualmente, uma extensa publicação [...]” (BOSZCZOWSKI; TEIXEIRA, 2012, p. 146), o estudo do empreendedorismo voltado para a sustentabilidade ainda se encontra em estágio inicial. Acadêmicos e profissionais estão apenas começando a lidar com o que o empreendedorismo sustentável significa, o que pode parecer o quão relevante é, ou é provável que se torne (PARRISH, 2008).

Cohen e Winn (2007) assim complementam que o empreendedorismo sustentável é considerado um fenômeno recente em sua aplicação prática e como tema de pesquisa acadêmica, de modo que investigações sobre o assunto se fazem necessárias para construir esse campo emergente, uma vez que a mudança na

prática se encontra diretamente relacionada à mudança nas construções teóricas utilizadas para compreender tal fenômeno.

Diante disso, torna-se possível aproximar o debate entre o empreendedorismo sustentável e o desenvolvimento sustentável, tendo em vista que estes elementos corroboram para a compreensão e desenvolvimentos de novas alternativas de negócio, que sejam capazes de integrar os aspectos econômicos, sociais e ambientais (PARRISH, 2008).

Como evidenciado na literatura, é possível notar que o desenvolvimento sustentável desencadeou diversas discussões sobre como a sociedade e o ambiente empresarial poderiam utilizar seus recursos em concordância com os princípios sociais, ambientais e econômicos a fim de garantir os recursos existentes (HALL; DANEKE E LENOX, 2010) para as gerações presentes sem comprometer as oportunidades para futuras gerações. Diante disso, o empreendedorismo sustentável se estabelece como uma forma de extensão do empreendedorismo convencional para novos modelos de negócios que contemplem perspectivas econômicas, sociais e ambientais a partir dos princípios que envolvem o desenvolvimento sustentável (PARRISH, 2008; SHEPHERD; PATZELT, 2011; SCHALTEGGER; WAGNER, 2011; RAUFFLET; BRES; FILION, 2014).

Desta forma, há uma carência de estudos que exploram essa interface entre empreendedorismo sustentável e desenvolvimento sustentável (HALL; DANEKE; LENOX, 2010; RAUFFLET, BRES, FILION, 2014), bem como se evidenciam carências de estudos que envolvam este tipo de empreendedorismo e seus *stakeholders* (PERRINI; TENCATI, 2006; HÖRISCH; FREEMAN; SCHALTEGGER, 2014). Essa questão pode ser constatada a partir do levantamento realizado por Szabo e Costa (2013), com o intuito de verificar as publicações do ano de 1998 ao ano de 2011, internacionais e nacionais, sobre *stakeholders* no contexto da sustentabilidade. Em um total de 155 artigos foi possível evidenciar carência de pesquisa nas relações com fornecedores, tendo em vista que não foi identificado nenhum artigo nacional sobre essa temática.

Hall, Daneke e Lenox (2010) corroboram ao afirmar que poucos estudos tem explorado essa relação, visto que há a necessidade de compreender o desenvolvimento sustentável a partir da visão do empreendedorismo, para que com isso, seja possível perceber o potencial para a criação de economias e valores sustentáveis (PERRINI; TENCATI, 2006). Logo, este *gap* de pesquisa possibilita

interligar tais categorias de análise, proporcionando novas perspectivas para o fenômeno do empreendedorismo.

Partindo dos apontamentos realizados, pode-se afirmar que a justificativa prática desta pesquisa, centra-se em ampliar a compreensão sobre o empreendedorismo sustentável por meio do entendimento dos valores criados a partir da inter-relação entre os empreendimentos sustentáveis e seus fornecedores, a fim de compreender como esses valores são transmitidos a partir das ações geradas por esses agentes, e como tais ações são difundidas para outras partes interessadas. Tais atitudes as quais podem ser traduzidas por meio dos produtos ou serviços desenvolvidos, pelas ações efetivas à sociedade, não apenas feitas para cumprir um requisito ou preencher relatório, mas atitudes que se encontram como parte do objetivo de valor sustentável da empresa.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo traz a introdução, juntamente com o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa teórica e prática.

O segundo capítulo é dedicado à apresentação da base teórica utilizada como referência para o estudo, delineando os principais fundamentos norteadores sobre os construtos investigados. Desta forma, o presente capítulo é composto por uma seção que aborda o contexto geral do empreendedorismo e as oportunidades empreendedoras, na seção seguinte apresenta-se o empreendedorismo sustentável e os aspectos e perspectivas do empreendedorismo sustentável, da mesma forma, possui outra seção intitulada teoria do *stakeholder* e empreendedorismo sustentável e por fim é abordado o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade empresarial.

Seguindo uma sequência lógica, no terceiro capítulo são descritos os procedimentos metodológicos que norteiam o desenvolvimento deste trabalho, o qual se encontra estruturado na seguinte sequência: a) especificação do problema e perguntas de pesquisa; b) definição dos termos; c) classificação da pesquisa; d)

delineamento da pesquisa; e) escolha dos casos; f) técnicas de coleta e análise dos dados.

No quarto capítulo é apresentada a análise dos dados, partindo da análise individual dos casos, seguida pela análise cruzada dos dados. Por fim, no quinto e último capítulo são expostos as considerações finais, bem como as contribuições teóricas e empíricas, as limitações da pesquisa e as sugestões para pesquisas futuras.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a revisão da literatura a respeito dos temas que compõem este estudo, o qual é integrado por quatro seções que constituem o problema de pesquisa. Assim, inicialmente é abordada uma visão geral acerca do tema do empreendedorismo e as oportunidades oriundas desse processo, em seguida são apresentadas as ideias centrais a respeito do empreendedorismo sustentável e os aspectos e perspectivas deste tipo de empreendedorismo. A próxima seção abrange a teoria do *stakeholders* relacionada a temática do empreendedorismo sustentável. Por fim, discute-se o desenvolvimento sustentável, seu contexto histórico e como esse processo ocorre dentro do ambiente empresarial.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

A temática do empreendedorismo tem sido debatida tanto na academia quanto no cotidiano das organizações, uma vez que busca entender sua relação com a sociedade (criação de valores, cultura), com os aspectos econômicos (geração de riqueza, incentivo de mercado), aspectos comportamentais (empreendedor como pessoa), entre outros (FILLION, 1999; INÁCIO JÚNIOR; GIMENEZ, 2004). O estudo do empreendedorismo contribui para compreensões sobre como ocorre o processo de mudança em uma economia, as transformações em produtos e serviços e as formas de inovação geradas (SHANE, VENKATARAMAN, 2000).

Fillion (1999) afirma que áreas como a economia, psicologia, sociologia apresentam uma definição distinta acerca do empreendedorismo, sendo que não são campos que se contrapõem, mas que se complementam para a compreensão geral a respeito da terminologia e seus desdobramentos no contexto social. O autor ressalta que a interpretação dos economistas (primeiros a abordarem essa temática) volta-se para o aspecto da inovação, tendo como pioneiros, Richard Cantillon, em 1755 (primeiro a fornecer um entendimento da função empreendedora) e Jean-

Baptiste Say, a partir de 1803 (relacionou a criação de novos empreendimentos ao desenvolvimento econômico). Porém, Joseph Schumpeter, em 1928, destaca-se por expandir o campo do empreendedorismo, associá-lo à inovação por meio do processo intitulado “destruição criativa” e explicar sua relação com o desenvolvimento econômico. Também se faz importante observar a interpretação dos comportamentalistas relacionada aos aspectos criativo e intuitivo, representada por David McClelland (1961), a partir de seus estudos sobre a formação das grandes civilizações, o que desencadeou estudos posteriores sobre o empreendedor e suas características (FILLION, 1999).

Os estudos sobre empreendedorismo se intensificam nas ciências humanas e gerenciais a partir da década de 1980, envolvendo abordagens econômicas, comportamentais, sociológicas, antropológicas, gerenciais, entre outras, de modo que cada uma considera a interpretação específica para sua área o que faz com que não haja consenso sobre a respectiva temática, e sim pontos de vista diferentes, cada um com sua particularidade (FILLION, 1999).

Souza, Trindade e Freire (2010) corroboram que são diversas as perspectivas ou dimensões teóricas abordadas no estudo do empreendedorismo, de modo que este tema “tem crescido em interesse e importância para as economias regionais e para os governos, preocupados em desenvolver políticas públicas capazes de fomentar a atividade empreendedora e gerar desenvolvimento econômico” (SOUZA, TRINDADE E FREIRE, 2010, p.41). Como exemplo disso, pode-se citar o projeto *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) que estuda a presente temática e já realizou a pesquisa em quase cem países, com a finalidade de compreender a relevância e o papel do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico de determinado país. Sendo assim, o GEM (2013) percebe o empreendedorismo como qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento, relacionado a uma atividade independente, estabelecimento de nova empresa ou mesmo a expansão de um empreendimento existente.

Nesse sentido, Leff (1979) argumenta que o conceito de empreendedorismo está relacionado à busca de oportunidades e capacidade de inovação, bem como investimento em novas técnicas, produtos e mercados. Já Gartner (1989, p.62) interpreta o empreendedorismo como um “processo de criação de novas organizações”, o qual enfatiza a ação do empreendedor (o que ele faz), e não o que

ele é, fato que contribui para compreender este fenômeno de uma maneira abrangente, a fim de incentivar o crescimento desse campo.

Venkataraman (1997, p.120) explica o empreendedorismo como um campo de pesquisa acadêmica que “procura compreender como as oportunidades que geram novos produtos e serviços são descobertas, criadas e exploradas, por quem e com que consequências”. Diante disso, Shane e Venkataraman (2000) centram seu estudo na qualidade das oportunidades identificadas pelos diferentes empreendedores em um dado contexto, diferenciando-se de outros estudos que direcionavam suas pesquisas em apenas atividades que os empreendedores desempenhavam.

Bull e Willard (1993) corroboram com a afirmação, sugerindo quatro condições para que o empreendedorismo se desenvolva: a) motivação frente às tarefas; b) conjunto de conhecimento (expertise); c) expectativa de ganho pessoal; e d) suporte advindo do ambiente. Com isso, pode-se inferir que o campo de estudo dessa temática busca responder os seguintes questionamentos: i) Por que, quando e como surgem em uma economia as oportunidades que geram novos produtos e serviços?; ii) Por que, quando e como algumas pessoas são capazes de reconhecer e explorar estas oportunidades e outras não?; iii) Quais são as consequências econômicas, psicológicas e sociais da busca por oportunidades em um mercado futuro para a pessoa, os *stakeholders* e para a sociedade como um todo? (VENKATARAMAN, 1997).

Shane (2012) reflete as ideias de seu artigo desenvolvido junto com Venkataraman em 2000, complementando com a ideia de outros estudiosos, e observa que o empreendedorismo preocupa-se com cinco fatores: i) a maneira em que influencia a geração de valor e aproveita as oportunidades provenientes do mercado; ii) o modo como contribui para disseminar a noção de empreender, podendo acontecer até em ambientes que não possuem empresas estabelecidas; iii) a forma como o indivíduo optou por empreender, bem como as características que o impulsionaram a essa escolha; iv) centra-se na identificação de oportunidades e em como elas podem ser aproveitadas, e; v) atenta-se para o estabelecimento, estruturação da empresa como um todo, bem como seus recursos disponíveis (tangíveis e intangíveis).

Nota-se que uma das características que identificam o campo do empreendedorismo relaciona-se à criação (novos empreendimentos, organizações,

produtos, serviços entre outros), a qual é associada a partir de diferentes níveis de análise (individual, em grupo, a partir de empresas segmentadas) e mediante uma variedade de contextos (novos empreendimentos e organizações, corporações existentes, empresas familiares, franquias, entre outros), a fim de buscar compreender como ocorre a identificação e geração de oportunidades, bem como a transformação organizacional (BRUSH *et al.*, 2003).

O GEM (2013) destaca que a motivação para a atividade empreendedora pode ocorrer por necessidades ou oportunidades, na qual a primeira refere-se a um empreendimento criado como a melhor opção de ocupação e única fonte de renda, já a segunda, relaciona-se a decisão de empreender por meio da identificação da oportunidade (novo ramo de atividade, abertura de mercado e linhas de crédito, mercado pouco explorado, entre outros), mesmo que haja outras alternativas de renda. De acordo com a pesquisa realizada no Brasil, no ano de 2013 o número de empreendedores por oportunidade centrou-se em 71,3%, o que demonstra um aumento em relação ao ano de 2012, fato que pode ser verificado nas diversas regiões do país, exceto na região centro-oeste, a qual houve um decréscimo em relação ao ano anterior. A pesquisa também aponta que o percentual de empreendedores por oportunidade sobressai em relação aos empreendedores por necessidades, mesmo para empreendimentos em estágio inicial (GEM, 2013).

Dessa forma, o empreendedorismo também pode ser compreendido como o campo que estuda os empreendedores, que mesmo não possuindo um perfil científico declarado, possuem características possíveis de identificá-los, dentre as quais se destacam a visão, inovação, criatividade, propensão a correr riscos moderados, identificação de oportunidades, entre outras (FILLION, 1999). Assim, Fillion (1999) define que:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-o para detectar oportunidades de negócio. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas, que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor (FILLION, 1999, p. 19).

Portanto, o empreendedor a partir de características pessoais específicas, busca oportunidades de novos negócios no ambiente em que se encontra inserido. Nesse sentido, Shane e Ventakaram (2000) complementam que as oportunidades

para empreender, encontradas no ambiente mercadológico, se diferenciam desde oportunidades voltadas apenas a obtenção de lucro, àquelas preocupadas em melhorar a eficiência de produtos e serviços, outras relacionadas a aperfeiçoar métodos e processos organizacionais, bem como aquelas preocupadas com o meio ao qual se relacionam, uma vez que explorar algo novo e desconhecido torna-se parte das decisões empresariais e, portanto, de um processo.

Com isso, Jack e Anderson (2002) afirmam que o empreendedorismo é compreendido não apenas como um processo de geração de riqueza e crescimento econômico, mas também como um processo que se relaciona com o contexto social ao qual se encontra inserido, para assim, reconhecer as oportunidades condicionadas a essa estrutura (empreendedor – contexto).

Diante dessas considerações, é possível perceber que o campo do empreendedorismo procura gerar valor à medida que novas oportunidades são criadas e realizadas por meio de diferentes tipos de empreendimentos. Para isso, os empreendedores desfrutam dessas oportunidades através de ações que busquem atender às exigências advindas do mercado e ao mesmo tempo, atenda às expectativas dos *stakeholders* (PARRISH, 2008). Assim, novas formas de empreendedorismo são criadas com o propósito responder às mudanças econômicas, bem como às pressões da sociedade.

Desse modo, a seção subsequente aborda as oportunidades empreendedoras surgidas a partir de discussões sobre os impactos ambientais e sociais e sua influência na economia, originando o desenvolvimento sustentável, bem como as formas de empreendedorismo advindas desse fenômeno.

### 2.1.1 Oportunidades Empreendedoras Sustentáveis

“O ambiente indubitavelmente influencia o empreendedorismo” (BULL; WILARD, 1993, p.191). Esta afirmação pode contribuir para compreender como o desenvolvimento de novos produtos e serviços, muitas vezes associados ao processo de inovação e geração de riqueza (SCHUMPETER, 1982), se relacionam com as oportunidades empreendedoras advindas do ambiente externo (COMPANYS; McMULLEN, 2007). Concordando com Shane e Venkataraman (2000,

p. 218) quando explicam que o campo do empreendedorismo procura estudar “como, por quem e com quais efeitos as oportunidades para criar futuros bens e serviços são descobertas, avaliadas e exploradas”, o que por consequência abrange a análise das fontes dessas oportunidades utilizadas pelos atores envolvidos no processo.

Shane e Venkataraman (2000) ainda destacam que o empreendedorismo apenas ocorre após a descoberta de oportunidades empreendedoras (*entrepreneurial opportunity*), visto que tais oportunidades representam “aquelas situações em que novos bens, serviços, matérias-primas e métodos organizacionais podem ser introduzidos e vendidos em valor maior do que seu custo de produção” (CASSON, 1982 *apud* SHANE; VENKATARAMAN, 2000, p.220). Compans e McMullen (2007) concordam com essa afirmação e complementam que a oportunidade empreendedora é considerada um meio pelo qual a ação empreendedora (o que, onde, quando, como, porquê e quem) é motivada a criar novos bens e serviços a fim de gerar valor econômico.

Nesse sentido, Schumpeter (1982) explica que a economia atua em um ambiente de desequilíbrio, que envolve mudanças espontâneas e descontínuas, sejam elas tecnológicas, políticas, sociais, institucionais (SHANE; VENKATARAMAN, 2000), as quais geram novas informações e oportunidades ao meio, e podem vir a proporcionar o surgimento de novos empreendimentos, ou mesmo alterações estratégicas naqueles já estabelecidos. Desse modo, é possível inferir que tais mudanças podem ser ocasionadas por pressões da sociedade, ou mesmo como forma de buscar o bem-estar, ou seja, procurar satisfazer aos apelos advindos do ambiente.

Os movimentos ambientais surgidos a partir da década de 1960 desencadearam inúmeras discussões para a economia e meio empresarial em si (CROOPPER; OATES, 1992), uma vez que as empresas passaram a ser cobradas por suas atitudes relacionadas à degradação ambiental (destruição da camada de ozônio e biodiversidade, mudanças climáticas), uso dos recursos naturais e equilíbrio do planeta. Com o movimento do desenvolvimento sustentável iniciado a partir da década de 1970 os debates sobre os impactos sociais e ambientais, juntamente com a questão do crescimento econômico se intensificaram (BARBIERI, 2006; SACHS, 2007; SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2008), bem como acordos entre países, organizações e sociedade civil foram estabelecidos a fim de

reparar e/ou reduzir os danos causados. Essas preocupações, ao mesmo tempo em que restringem e limitam algumas ações empresariais, proporcionam oportunidades de negócios e novos empreendimentos. A ação empreendedora passa a representar uma maneira de melhorar e incentivar práticas ambientais e sociais (COHEN; WINN, 2007; DEAN; MCMULLEN, 2007) ao mesmo tempo em que geram ganhos para os empreendedores e para a economia em si, o que contribui tanto para a produção de bens e serviços, quanto para melhoria das condições sociais da população (PATZELT; SHEPHERD, 2011).

Dean e McMullen (2007) e Cohen e Winn (2007) destacam que há falhas no mercado geradas por transformações e instabilidade econômica que resultam em danos ao meio ambiente, o que contribui para o surgimento e conseqüentemente exploração de novas oportunidades e alternativas inovadoras, uma vez que busca gerar lucro e ao mesmo tempo proporcionar melhorias de bem estar para a sociedade. Assim, ao buscar reduzir algumas deficiências existentes no mercado, “a ação empreendedora contribui para a sustentabilidade ambiental e bem estar social, visto que aumenta a efetividade dos mercados e ajuda a eliminar a degradação ambiental economicamente indesejável” (DEAN; MCMULLEN, 2007, p.58). Portanto, essas oportunidades favorecem a criação de tecnologias radicais, modelos de negócios inovadores, bem como, contribuem para o surgimento de formas de empreendedorismo voltadas ao desenvolvimento sustentável (COHEN; WINN, 2007).

Patzelt e Shepherd (2011) ressaltam que diferente da perspectiva econômica (voltada apenas à obtenção de lucro), os empreendedores que reconhecem as oportunidades que promovem a sustentabilidade e o desenvolvimento, preocupam-se com aspectos relacionados à sociedade e ao ambiente ao qual estão inseridos. Por exemplo, indivíduos que se atentam ao ambiente natural, procuram enfatizar aspectos relacionados à oportunidade de preservação, similarmente aos indivíduos que se atentam ao ambiente comum (social) consideram as mudanças ocorridas nesse ambiente e por isso, buscam oportunidades que preservem os indivíduos. Os ganhos para os empreendimentos também ocorrerão por meio de ações voltadas para reduzir a poluição, a degradação ecológica (ambiente natural), bem como aquelas relacionadas a igualdade de oportunidades, distribuição de renda (ambiente comum), entre outros.

Há também indivíduos que procuram unir e explorar as oportunidades relacionadas ao ambiente natural e social, gerando o empreendedorismo sustentável, o qual busca criar bens e serviços que sustentem tanto o ambiente ecológico quanto o ambiente comum e com isso, proporcionar ações que contribuam para o desenvolvimento da sociedade em geral (PATZELT; SHEPHERD, 2011).

Kuckerts e Wagner (2010) observam que modelos que expliquem a intenção empreendedora podem ampliar o entendimento das oportunidades criadas a partir das imperfeições de mercado, bem como orientar o indivíduo para a sustentabilidade. Desta forma, Patzelt e Shepherd (2011) criaram um modelo (FIGURA 1), que proporciona a compreensão do processo de reconhecimento das oportunidades voltadas ao desenvolvimento sustentável, e, portanto, abrange a percepção do ambiente natural e comum (social).

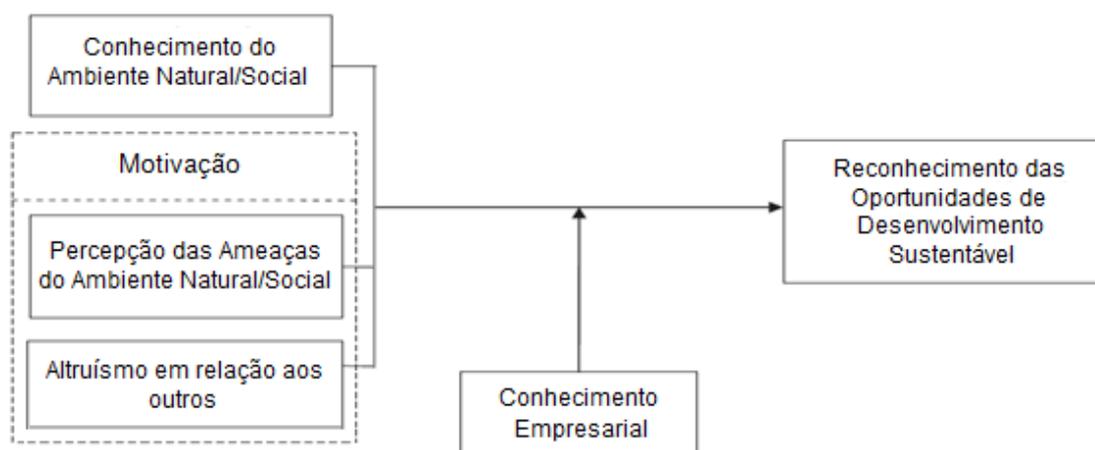


FIGURA 1: MODELO DE RECONHECIMENTO DAS OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

FONTE: Patzelt e Shepherd (2011, p.634, tradução livre).

O modelo evidenciado na FIGURA 1 auxilia na assimilação dos fatores que influenciam no reconhecimento de oportunidades empreendedoras voltadas ao desenvolvimento sustentável, ou seja, que se encontram em acordo com os princípios norteadores (econômico, ambiental e social) deste tipo de desenvolvimento. Assim, é possível argumentar que o processo de descoberta e exploração dessas oportunidades voltadas ao desenvolvimento sustentável reconhece o ambiente natural e social como relacionado à sua capacidade de produção, de modo que introduz bens e serviços que geram valor econômico e ao

mesmo tempo contribuem para a redução dos problemas sociais e ambientais envoltos na sociedade (BOSZCZOWSKI; TEIXEIRA, 2012).

Logo, algumas formas de empreendedorismo que emergem a partir dessa relação com a sustentabilidade podem ser identificadas, também é perceptível o fato de muitos empreendedores concentrarem-se em apenas uma ou outra dimensão, tal como o empreendedorismo social (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; ZAHRA *et al.*, 2009) e empreendedorismo ambiental ou ecológico (SCHALTEGGER, 2002; DIXON; CLIFFORD, 2007). Já o empreendedorismo sustentável origina-se em acordo com as iniciativas de desenvolvimento sustentável e com isso, busca integrar as dimensões social, ambiental e econômica concomitantemente (HALL; DANEKE; LENOX, 2010).

Parrish (2008), Hockerts e Wüstenhagen (2010) e Boszczowski e Teixeira (2012), consideram o empreendedorismo social e o ambiental como complementares ao empreendedorismo sustentável e sugerem a compreensão desses campos para o entendimento do conceito. Já Shepherd e Patzelt (2011) e Thompson, Kiefer e York (2011), afirmam que embora o empreendedorismo ambiental e social se relacione ao empreendedorismo sustentável, eles não são equivalentes, visto que se distinguem uns dos outros, bem como do empreendedorismo tradicional.

Uma das características que diferenciam o empreendedorismo social do empreendedorismo sustentável pauta-se no fato do primeiro enfatizar a missão social (DEAN; McMULLEN, 2007) e com isso, ser menos voltado ao lucro, visto que envolve iniciativas governamentais, organizações não governamentais (ONGs), bem como as híbridas, e os lucros gerados procuram priorizar os grupos de pessoas consideradas como menos favorecidas (HALL; DANEK; LENOX, 2010). Outro aspecto que discrimina essa forma de empreendedorismo refere-se ao fato de que nem sempre se envolve em iniciativas de desenvolvimento sustentável, já o empreendedorismo considerado sustentável envolve as questões sociais como uma forma de reconhecer e procurar corresponder às necessidades da sociedade em sua abrangência (SHEPHERD; PATZELT, 2011). Com isso, nota-se que o empreendedorismo sustentável diverge do empreendedorismo social ao passo que enfatiza a ação empreendedora na busca para alcançar simultaneamente: a) benefícios sociais; b) organizações economicamente viáveis, e; c) a redução da degradação ambiental (THOMPSON; KIEFER; YORK, 2011).

Shepperd e Patzelt (2011) apontam que o empreendedorismo ambiental, também denominado na literatura por *ecopreneuneship* (SCHALTEGGER, 2002), *environmental entrepreneurship* (THOMPSON; KIEFER; YORK, 2011), *green entrepreneurship* (BERLE, 1991), é reconhecido como parte do empreendedorismo sustentável, porém não são sinônimos, visto que o primeiro enfatiza os problemas ambientais como elemento impulsionador para seu desempenho econômico, já o segundo busca gerar valor ambiental para o empreendimento e sociedade a partir de suas ações desempenhadas (SCHALTEGGER; WAGNER, 2011). Dean e McMullen (2007) e Thompson, Kiefer e York (2011) explicam que o empreendedorismo ambiental explora oportunidades que enfatizam a ação empreendedora direcionada apenas aos benefícios ambientais, restringindo suas ações na dimensão ambiental, de modo que pode ou não, seguir rumo ao desenvolvimento sustentável, uma vez que pode ser planejado apenas para corresponder a um nicho de mercado.

A fim de esclarecer a relação entre empreendedorismo e o desenvolvimento sustentável, Schaltegger e Wagner (2011) caracterizam os diferentes tipos de empreendedorismo orientados à sustentabilidade (QUADRO 1) a partir dos seguintes critérios: motivação central; principal objetivo; papel dos objetivos econômicos; papel dos objetivos não mercadológicos e desafio do desenvolvimento organizacional.

	<b>Eco - empreendedorismo</b>	<b>Empreendedorismo Social</b>	<b>Empreendedorismo Institucional</b>	<b>Empreendedorismo Sustentável</b>
<b>Motivação Principal</b>	Contribui para resolver os problemas ambientais e criar valor econômico	Contribui para resolver problemas sociais e criar valor para a sociedade	Contribui para mudança regulatória, social e instituições de mercado	Contribui para resolver problemas ambientais e sociais através da realização de um negócio de sucesso
<b>Objetivo Principal</b>	Ganhar dinheiro resolvendo problemas ambientais	Alcançar a meta social e assegurar financiamento para isto	Mudar as instituições como objetivo direto	Criar desenvolvimento sustentável através das atividades corporativas empreendedoras
<b>Papel dos Objetivos Econômicos</b>	Fins	Meios	Meios e fins	Meios e fins
<b>Papel dos Objetivos não mercadológicos</b>	Questões ambientais como elementos centrais integrados	Objetivos Sociais como fins	Mudando as Instituições como elementos centrais	Elemento central integrado e para contribuir para o desenvolvimento sustentável

Continua

<b>Desafio do Desenvolvimento Organizacional</b>	De foco nas questões ambientais para a integração das questões econômicas	De foco em questões sociais para a integração das questões econômicas	De mudar as instituições para integrar a sustentabilidade	Das pequenas contribuições para as grandes contribuições para o desenvolvimento sustentável
--	---	---	---	---

QUADRO 1: CARACTERIZAÇÃO DOS DIFERENTES TIPOS DE EMPREENDEDORISMO ORIENTADOS À SUSTENTABILIDADE

FONTE: Schaltegger e Wagner (2011, p.224, tradução livre).

À vista disso, os autores observam que o empreendedorismo institucional surge como uma relação indireta ao empreendedorismo orientado à sustentabilidade, visto que sua amplitude contribui para mudanças institucionais regulatórias, sociais e de mercado, as quais, de alguma forma incidem em mudanças que integram aos objetivos da sustentabilidade. Ainda se faz importante destacar que o empreendedorismo ambiental é considerado aquele que busca soluções para problemas ambientais (elemento principal) e os integra com a finalidade de gerar valor econômico. Já o empreendedorismo social, é aquele que procura atingir objetivos econômicos com o propósito de resolver problemas sociais para com isso promover valores para a sociedade. Nesse sentido, o empreendedorismo sustentável é interpretado como aquele que associa os elementos sociais e ambientais com o propósito de gerar desenvolvimento sustentável a partir das atividades empresariais desempenhadas (SCHALTEGGER; WAGNER, 2011).

Nota-se que cada tipo de empreendedorismo possui diferenças em suas competências, processos, riscos e resultados, e que de alguma forma, proporcionam gerar ações que contribuam para o desenvolvimento sustentável (DEAN; MCMULLEN, 2007). Assim, pode-se ressaltar que o empreendedorismo sustentável visa, a partir das dimensões do desenvolvimento sustentável, atingir o equilíbrio entre o valor econômico, equidade social e resiliência ambiental por meio de ações e comportamento empreendedor (KUCKERTS; WAGNER, 2010).

Isto posto, a seção subsequente aborda a ideia norteadora do empreendedorismo sustentável e enfatiza a abrangência das dimensões econômica, social e ambiental para a existência deste tipo de empreendedorismo.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL

Motivados pelo crescimento econômico, o progresso e a globalização tornaram-se assuntos de diversos debates, em âmbito mundial, envolvendo tanto as nações quanto a sociedade civil e ambiente organizacional, com a finalidade de regulamentar e controlar os impactos ambientais e sociais que norteavam o comércio e a indústria. Essas discussões se consolidaram a partir dos movimentos ambientais ocorridos na década de 1960, o que desencadeou diversas conferências e contribuiu para que a ONU e a CMMAD, em 1983, buscasse soluções para as questões sociais e ambientais e a partir disso, evidenciasse o conceito de desenvolvimento sustentável (SACHS, 1997; ELKINGTON, 2012; CMMAD, 1991).

A definição de desenvolvimento sustentável promovida pelo Relatório de Brundtland em 1987, a qual foi responsável por disseminar o conceito, aponta que “o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991, p.46), foi ampliada e aprofundada no decorrer da década de 1990, de modo que seu conceito antes voltado ao nível macroeconômico passa a abranger o nível microeconômico e individual (STEURER *et al.*, 2005). Por conseguinte, o movimento do desenvolvimento sustentável começa a reconhecer a integração das questões ambientais, sociais e econômicas nas diversas esferas sociais (desde governamentais às organizacionais), tanto em curto, quanto em longo prazo (STEURER *et al.*, 2005).

As exigências criadas por esse contexto de mudanças passam a incentivar as empresas a modificarem seus métodos organizacionais, a fim de torná-los mais consistentes com as expectativas da sociedade (ALIGLERI; ALIGRERI; KRUGLIANSKAS, 2009). Nesse sentido, para responder às pressões e exigências governamentais e da sociedade e com isso reduzir os problemas ambientais e sociais, várias organizações passaram a refletir sobre seus atos, bem como sobre possíveis soluções que poderiam vir a ser adotadas em favor do desenvolvimento sustentável. Além de iniciar um processo de mudança voltado para o desenvolvimento sustentável, esse fato também pode colaborar para que as organizações gerem maior enfoque, e, sobretudo, vantagem competitiva quando comparadas às demais (BARBIERI *et al.*, 2010; GIMENEZ, 2012).

À vista disso, nota-se que a preocupação com os processos sócio ecológicos e bem estar humano vem a ser compreendidos como um objetivo social (PARRISH, 2010), conduzindo as organizações a repensarem suas formas de gestão, agregar novos métodos ou mesmo reconhecer novas oportunidades de negócio. Desse modo, o fenômeno do desenvolvimento sustentável contribui para que as organizações se atentem às exigências ambientais e sociais impostas através de normas legais, sejam elas locais, regionais, ou mesmo globais, o que, por sua vez, faz com que o ambiente empresarial perceba as organizações como agentes responsáveis por ações e atividades desempenhadas, bem como aos afetados por estas (ALIGLERI; ALIGRERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

O reconhecimento da participação das organizações para fortalecer os processos ecológicos e sociais fez com que os pesquisadores explorassem formas de como o empreendedorismo poderia contribuir para a meta do desenvolvimento sustentável por meio de suas ações (PARRISH, 2010). Pacheco, Dean e Payne (2010) argumentam que os empreendedores possuem a capacidade de transformar e criar estruturas institucionais (alteração e/ou criação de normas, direitos de propriedade e legislação do governo) que permitam explorar as oportunidades sustentáveis.

Dean e McMullen (2007) explicam que falhas de mercado advindas do desequilíbrio e instabilidade econômica, revelam oportunidades empreendedoras que podem ser exploradas a fim obter renda e ao mesmo tempo incentivar a criação de uma economia social e ambientalmente sustentável. Tilley e Young (2009) ressaltam que a ideia do empreendedorismo convencional relacionado à criação de riqueza e desenvolvimento econômico, passa a abranger formas de empreendedorismo que levem em consideração a geração de valor ambiental e social, de modo que o processo empreendedor busca se relacionar às necessidades do contexto em que se encontra inserido. Portanto, as oportunidades geradas pelo mercado possibilitam ao processo empreendedor criar meios inovadores que possam corresponder às expectativas sociais e ambientais (DEAN; McMULLEN, 2007; TILLEY; YOUNG, 2009).

York e Venkataraman (2010) complementam que o estudo do empreendedorismo associado ao desenvolvimento sustentável também pode ser visto como uma maneira de solucionar problemas de degradação ambiental, uma vez que as questões ambientais podem influenciar a sociedade e o ambiente

empresarial. Os autores sugerem que a análise da incerteza ambiental, da obtenção da inovação, bem como da alocação de recursos, podem contribuir para compreender como a ação empreendedora se engaja na resolução de problemas ambientais.

Isto posto, percebe-se que “cada tipo de empreendedorismo pode implicar diferenças substantivas entre os processos, habilidades e competências requeridas, riscos e resultados” (DEAN; MCMULLEN, 2007, p.72). Esse fato pode ser notado a partir das formas de empreendedorismo decorrentes das dimensões do desenvolvimento sustentável (empreendedorismo social, ambiental e sustentável). O empreendedorismo social e ambiental abordam parcialmente os princípios do desenvolvimento sustentável, pois cada um destes favorece alguma das áreas de interesse, já o empreendedorismo sustentável busca abranger a área social, ambiental e econômica em um único empreendimento (TILLEY; YOUNG, 2009).

Kuckerts e Wagner (2010) destacam que o empreendedorismo sustentável centra-se no nexo da inovação a fim de gerir o *triple bottom line*, ou seja, equilibrar as dimensões economia, social e ambiental por meio de suas ações empreendedoras, abordando a contribuição das atividades empresariais (novos produtos, serviços, técnicas) para o desenvolvimento sustentável do mercado, do ambiente natural e da sociedade como um todo (SCHALTEGGER; WAGNER, 2011).

Por conseguinte, constata-se que “o campo do desenvolvimento sustentável tem a oportunidade de melhorar a compreensão do papel que a ação empreendedora que sustenta o meio ambiente também tem em preservar comunidades” (SHEPHERD; PATZELT, 2011, p.146), de modo que as ações empreendedoras são evidenciadas a partir das atitudes ambientais e sociais desempenhadas com finalidade que gerem benefícios tanto aos indivíduos e estabelecimento empreendedor, quanto para a sociedade.

Diante desse contexto, percebe-se que o tema do desenvolvimento sustentável encontra-se cada vez mais difundido tanto no ambiente organizacional quanto no ambiente acadêmico, de modo que passa a ser relacionado ao empreendedorismo a fim de incentivar por meio de seus produtos e processos, a transformação do mercado e sociedade rumo a sustentabilidade (HALL; DANEKE; LENOX, 2010). Portanto, ações empreendedoras abrangendo o ambiente natural (ecossistemas, recursos renováveis), benefícios à sociedade e gerando renda para os investidores, podem ser verificadas por meio do empreendedorismo sustentável.

A partir dos elementos apresentados, a próxima seção aborda os aspectos e perspectivas do empreendedorismo sustentável, com a finalidade de demonstrar a evolução e abrangência do conceito, bem como sua aplicabilidade.

### 2.2.1 Aspectos e Perspectivas do Empreendedorismo Sustentável

A sensibilização surgida a partir da ideia de desenvolvimento sustentável (PARRISH, 2010) fez com que o ambiente organizacional se atentasse a esse fenômeno por meio de ações que buscassem reduzir o impacto social e ambiental causados. Esse fato gerou mudanças na economia e proporcionou novas oportunidades mercadológicas, bem como a expansão do campo do empreendedorismo voltado a essa área. Diante disso, o empreendedorismo passa a ser percebido como meio de fomentar a transformação de produtos e processos de maneira sustentável (HALL; DANEKE; LENOX, 2010). Assim, surge o empreendedorismo sustentável como forma de integrar as dimensões do desenvolvimento sustentável ao ambiente e práticas empresariais, para com isso agregar os ganhos econômicos a ações ambientais e sociais que atribuam benefícios aos indivíduos, economia e sociedade (COHEN; WINN, 2007; SHEPHERD; PATZELT, 2011).

É possível notar que essa abordagem do empreendedorismo englobando as três dimensões do desenvolvimento sustentável concomitantemente, denominada empreendedorismo sustentável, é considerada um campo novo de pesquisa (BOSZCZOWSKI; TEIXEIRA, 2012; DEAN; MCMULLEN, 2007), o qual gera algumas diferenciações em sua nomenclatura, mas possui o mesmo significado. Dessa forma, tal termo pode ser referenciado na literatura por: *sustainable entrepreneurship* (GERLACH, 2003; SCHLANGE, 2006; COHEN; WINN, 2007; DEAN; MCMULLEN, 2007; HOCKERTS; WÜSTENHAGEN, 2010; SCHALTEGGER; WAGNER, 2011); *sustainability-driven entrepreneurship* (PARRISH, 2008; 2010; PARRISH; FOXON, 2009; SCHLANGE, 2009; TILLEY; YOUNG, 2009); *sustainability entrepreneurship* (O'NEILL JR.; HERSHAUER; GOLDEN, 2009; GIBBS, 2009), bem como *sustainopreneurship* (ABRAHAMSSON, 2007).

Segundo Boszczowski e Teixeira (2012) o empreendedorismo sustentável emerge a partir de estudos relacionados ao empreendedorismo social e empreendedorismo ambiental, porém de maneira condizente com os princípios do desenvolvimento sustentável (SHEPHERD; PATZELT, 2011), visto que envolve a criação de empreendimentos com a capacidade de obter lucro e ao mesmo tempo gerar valor social e ambiental (HOCKERTS; WÜSTENHAGEN, 2010). Por ser um conceito recente, esse tipo de empreendedorismo apresenta diferentes interpretações sobre sua definição.

Autores como Abrahamsson (2007) e Choi e Gray (2008) compreendem o empreendedorismo sustentável como uma forma de empreendedorismo que almeja o lucro, porém conduz seus objetivos em direção à sustentabilidade. Choi e Gray (2008) consideram ainda, que as metas da sustentabilidade podem ser direcionadas ao *double* ou *triple bottom line*, de modo a abranger além da dimensão econômica, a social ou ambiental, bem como as três dimensões integradas.

Thompson, Kiefer e York (2011) ressaltam que o termo empreendedorismo sustentável baseia-se na meta do desenvolvimento sustentável em buscar o equilíbrio entre as relações dos seres humanos, os componentes constituídos por eles (política, tecnologia, organizações, ambiente institucional) e o ambiente natural, para com isso atender as necessidades do presente, sem comprometer as futuras gerações de atenderem as suas. Para os autores, essa forma de empreendedorismo relaciona as dimensões ambiental, social e econômica (*triple bottom line*) à atividade empreendedora, com o propósito de gerar lucro e ao mesmo tempo direcionar suas ações rumo ao desenvolvimento sustentável da sociedade.

Schlange (2006) corrobora com a afirmação quando destaca que o empreendedorismo sustentável encontra-se em coerência com o conceito de *triple bottom line*, e demonstra a forma como os empreendedores interpretam a ideia de negócio e equilibram os seus objetivos com as perspectivas sustentáveis, ou seja, relacionando a atividade econômica, as dimensões ecológicas e o bem-estar (ético-social) da população. Para o autor, são considerados empreendedores sustentáveis “aqueles que promovem e realizam atividades que geram valores sociais e econômicos em nível regional” (SCHLANGE, 2006, p.10).

Por sua vez, Parrish (2008) argumenta que embora o empreendedorismo ambiental e o social possam manter relação com o conceito de desenvolvimento sustentável, apenas o empreendedorismo sustentável consegue manter-se

integrado com seus princípios à medida que equilibra esforços para envolver simultaneamente as três dimensões da sustentabilidade.

Para compreender como empreendedores conciliavam seus valores sustentáveis com os imperativos organizacionais e prosperavam no mercado, Parrish (2010) realizou um estudo empírico com quatro empresas orientadas à sustentabilidade, de diferentes ramos de atividade e regiões, consideradas bem sucedidas, já estabelecidas no mercado entre 5 a 15 anos, e restritas ao setor terciário, de serviços, a fim de enfatizar seu estudo na sustentabilidade e isolar questões relativas à inovação. Com isso, autor explica que o *design* e estrutura desde o processo de criação de empreendimentos sustentáveis se diferenciam do empreendedorismo convencional, devido aos valores incorporados, bem como, contribuem para entender o surgimento de novos modelos de negócios e formas de organização emergentes que englobam os valores do empreendedorismo sustentável.

Diante dessa perspectiva, O'Neill Jr., Hershauer e Golden (2009) defendem que fatores culturais influenciam tanto a sustentabilidade quanto o empreendedorismo, e apontam que o empreendedorismo sustentável busca gerar valor a partir de sua capacidade de adaptação a uma variedade de culturas. Os autores enfatizam o empreendedorismo sustentável a partir de uma proposição holística de valor (HVP) que direciona os valores que um empreendimento sustentável gera para seus múltiplos *stakeholders* a partir das dimensões da sustentabilidade. Para isso, os autores estudaram o caso da Navajo FlexCrete Building Systems (empreendimento da tribo navajo – tribo nativo americana), localizada em Page, Arizona. Concluíram que a localização, crenças, normas, entre outros aspectos culturais influenciam o empreendedorismo sustentável e moldam a maneira como tais tipos de empreendimentos lidam com seus *stakeholders*.

De tal modo, Schlange (2009) aborda como empreendedores sustentáveis se relacionam e identificam seus *stakeholders* quando o empreendimento se encontra em estágio inicial. O autor enfatiza a influência dos *stakeholders* no contexto do empreendedorismo sustentável, visto que esta forma de empreendedorismo envolve um conjunto específico de valores, pois relaciona a criação de valores sustentáveis aos *stakeholders* e sociedade em geral, para a presente e futura gerações.

De outro modo, o empreendedorismo sustentável é observado “como um comportamento inovador de atores ou organizações que operam no setor empresarial privado, o qual percebe as questões ambientais ou sociais como um objetivo central e fonte de vantagem competitiva” (GERLACH, 2003, p.3). Para isso, Kuckerts e Wagner (2010) explicam que o empreendedorismo sustentável relaciona o processo inovador às preocupações da sustentabilidade, pois, de acordo com a ideia de destruição criativa idealizada por Schumpeter (1934), empreender de maneira sustentável a fim de corresponder à dinâmica ambiental e social de mercado, exige o rompimento dos métodos tradicionais de produção, estruturas e padrões de consumo (HART; MILSTEIN, 1999; SCHALTEGGER; WAGNER, 2011).

Logo, o sistema de mercado exige a utilização de métodos inovadores, bem como a capacidade de atingir objetivos ambientais e sociais para empreendedores que almejam alcançar o desenvolvimento sustentável (SCHALTEGGER; WAGNER, 2011). Assim, atores que buscam reduzir os impactos ambientais, tal como contribuir para a qualidade de vida da sociedade através da geração de produtos, serviços e novas técnicas organizacionais, podem ser considerados empreendedores sustentáveis. Para tanto, empreendedores sustentáveis implementam inovações voltadas à sustentabilidade a partir da criação de novos produtos ou serviços (GERLACH, 2003).

Constata-se então, que o empreendedorismo sustentável se constitui em concordância com as oportunidades sustentáveis (SHEPHERD; PATZELT; 2011), à medida que surgem a partir do desequilíbrio de mercado e contribuem para que imperfeições ou falhas sociais e ambientais possibilitem o surgimento de novos negócios (DEAN; McMULLEN, 2007; COHEN; WINN, 2007). Assim, tais oportunidades “estabelecem as bases para um modelo emergente de empreendedorismo, visto que permite aos empreendedores obterem rendas empresariais e ao mesmo tempo melhorarem as condições sociais e ambientais locais e globais” (COHEN; WINN, 2007, p. 29).

Cohen e Winn (2007, p.35) baseiam-se no conceito de empreendedorismo definido por Venkataraman (1997) para expressar que o empreendedorismo sustentável investiga “como as oportunidades para trazer a existência de futuros bens e serviços são descobertas, criadas e exploradas, por quem, e com que consequências econômicas, psicológicas, sociais e ambientais”. Os autores também destacam que para gerar renda empresarial, tais oportunidades voltadas ao

empreendedorismo sustentável precisam integrar os objetivos ambientais e sociais, para assim poder gerir as três dimensões da sustentabilidade ou *triple bottom line*. Dean e McMullen (2007) também se utilizam do mesmo conceito de empreendedorismo quando relacionam o empreendedorismo sustentável ao processo de descoberta, avaliação e exploração das oportunidades econômicas, provenientes das falhas de mercado, que influenciam a sustentabilidade.

Já Hockerts e Wüstenhagen (2010, p.482) baseiam-se na noção de empreendedorismo conceituada por Schumpeter (1982) para definir o empreendedorismo sustentável como “a descoberta e exploração de oportunidades econômicas através da geração de desequilíbrios de mercado que iniciam a transformação de um setor em direção a um estado social e ambientalmente mais sustentável”. Dessa forma, os autores partem da ideia de inovação disruptiva para explicar que tanto as pequenas como as grandes empresas e indústrias podem se transformar rumo ao desenvolvimento sustentável utilizando-se do empreendedorismo como meio, de modo que a inovação poderá ocorrer tanto em produtos quanto em processos, para que assim, as oportunidades geradas pelas externalidades e falhas de mercado possam ser exploradas.

Shepherd e Patzelt (2011) sintetizam em sua definição a forma como as oportunidades podem ser aproveitadas, pois, para os autores, o empreendedorismo sustentável centra-se:

Na preservação da natureza, de suporte à vida, e da comunidade na busca de oportunidades percebidas para trazer à existência de futuros produtos, processos e serviços para o ganho, onde o ganho é amplamente interpretado de forma a incluir os ganhos econômicos e não-econômicos para indivíduos, a economia e a sociedade (SHEPHERD; PATZELT, 2011, p.142).

Com isso, partindo dos princípios do desenvolvimento sustentável, os autores explicam que a natureza (terra, biodiversidade e ecossistemas), as fontes de apoio à vida (ambiente, recursos naturais e serviços dos ecossistemas) e a comunidade (o que contribui para a identidade – cultura, grupos, lugares) devem ser sustentados. E o ganho econômico, o ganho não econômico para os indivíduos (expectativa de vida, educação, equidade e igualdade de oportunidades) e o ganho não econômico para a sociedade (melhorar a confiança/estrutura social local) devem ser desenvolvidos (SHEPHERD; PATZELT, 2011).

Percebe-se que a noção de empreendedorismo sustentável no Brasil, ainda é recente. Para Boszczowski e Teixeira (2012, p.143) este tipo de empreendedorismo compreende “a identificação, criação e exploração de novos negócios que encontrem, no desenvolvimento econômico, a solução de um problema ambiental e social”. Com isso as autoras abordam os conceitos que norteiam o empreendedorismo sustentável, bem como os fatores que influenciam o processo de descoberta de oportunidades para negócios que buscam resolver problemas ambientais e sociais. De maneira semelhante, Brunelli e Cohen (2012) apresentam as principais discussões acerca dessa temática. Borges *et al.* (2013) propõem uma tipologia para o empreendedorismo sustentável, a fim de abranger os aspectos que envolvem esta forma de negócio e proporcionar uma compreensão acerca das categorias que poderiam surgir a partir desta forma de empreendedorismo.

Outra forma de interpretação é percebida a partir do estudo de Pimentel, Reinaldo e Oliveira (2010), em que abrange o fenômeno do empreendedorismo sustentável a fim de compreender se há alguma diferenciação entre as três dimensões envolvidas (ambiental, social e econômica). Por outro lado, Dalmoro (2009) investigou a presença a sustentabilidade (econômica, social e ambiental) no perfil empreendedor dos proprietários de empresas incubadas no Centro de Inovação Tecnológica (INOVATES), localizada no município de Lajeado-RS. Para isso, o autor entrevistou quatro empresas que estavam em processo de incubação, e concluiu que a sustentabilidade econômica se destacava ao empreender, a social em questões relacionadas à ética e impacto na sociedade, e a ambiental foi pouco encontrada no contexto estudado.

Cavalcanti e Teixeira (2013) por sua vez, investigam o empreendedorismo sustentável segundo as ações empreendedoras de micro e pequenos empreendedores da cidade de Sergipe-AL, com base nas dimensões e indicadores do Modelo de Schlange (2006). Para isso, as autoras entrevistaram os gestores de quatro empreendimentos definidos como sustentáveis, compararam as análises de destes casos considerando as motivações dos empreendedores para criarem seus negócios e as características de seus empreendimentos, bem como organizaram tais respostas a partir das dimensões e indicadores do modelo de Schlange (2006). Cavalcanti e Teixeira (2013) concluíram a predominância de uma ou mais dimensões no direcionamento do negócio.

Já Freitas e Teixeira (2014) relacionaram as oportunidades de mercado ao empreendedorismo sustentável a fim de verificar como identificação de tais oportunidades ocorre na criação de negócios sustentáveis. Desta forma, os autores entrevistaram dois empreendedores que fundaram negócios sustentáveis na cidade de Aracaju-SE. Por meio do método de história oral, os autores concluíram que as dimensões social e ambiental se destacaram como condutoras e ao mesmo tempo limitadoras na identificação de oportunidades para este tipo de negócio.

A partir das noções de empreendedorismo sustentável apresentadas, o QUADRO 2, foi elaborado com a finalidade de demonstrar a variação de interpretações deste tipo de empreendedorismo e ressaltar a ênfase a qual cada autor mencionado se refere.

Autor	Ênfase
Crals e Vereeck (2005) Abrahamsson (2007) Choi e Gray (2008)	Gerar lucro a partir de objetivos sustentáveis.
Gerlach (2003) Kuckerts e Wagner (2010) Schaltegger e Wagner (2011)	Produtos, serviços e negócios inovadores.
O'Neill, Hershauer e Golden (2009) Sclange (2009)	Relação com <i>stakeholders</i> .
Cohen e Winn (2007) Dean e McMullen (2007)	Oportunidades empreendedoras para a sustentabilidade.
Schlange (2006) Parrish (2008) Thompson, Kiefer e York (2011)	Desenvolvimento sustentável e suas três dimensões ( <i>triple bottom line</i> ).
Hockerts e Wüstenhagen (2010)	Desequilíbrio econômico como possibilidade de incentivo para pequenas, grandes empresas e indústrias.
Shepherd e Patzelt (2011)	Oportunidade abrangendo os princípios e dimensões do desenvolvimento sustentável.

QUADRO 2: ÊNFASES PARA O EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL

FONTE: A autora (2015) com base no referencial teórico

Desta forma, pode-se inferir que os estudos e concepções de cada autor citado contribuem para compreender os elementos que norteiam o empreendedorismo sustentável, bem como a maneira pela qual estimula o desenvolvimento sustentável por meio de métodos, técnicas, processos, produtos e serviços, de modo que cada definição apresentada colabora para o entendimento do conceito que envolve esta forma emergente de empreendedorismo.

Boszczowski e Teixeira (2012) complementam ainda que tais distinções interpretativas ocorrem pelo fato do empreendedorismo sustentável ser considerado

uma área de estudo em expansão (FIGURA 2), a qual apresenta um aumento de pesquisas e publicações nos últimos cinco anos (BOSZCZOWSKI; TEIXEIRA, 2012; PARRISH, 2008).

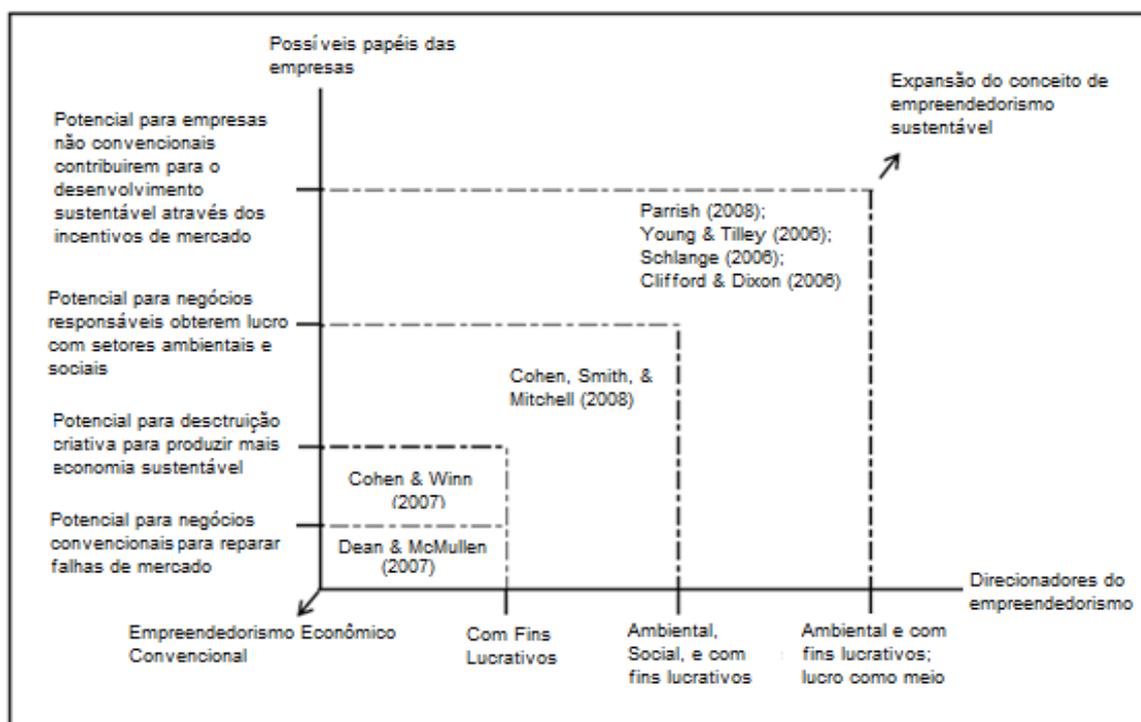


FIGURA 2: EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL  
 FONTE: Parrish (2008, p.31, tradução livre).

Embora em um contexto geral o conceito de empreendedorismo sustentável se relacione aos princípios do desenvolvimento sustentável, nota-se a partir da figura, que seu conceito surge em acordo com os pressupostos do empreendedorismo econômico convencional (PARRISH, 2008). À medida que a ideia do lucro soma-se aos preceitos ambientais e sociais, aumenta-se a oportunidade de novos negócios o que favorece a entrada de formas de empreendedorismo não convencional (social e ambiental) e por consequência, aquele voltado ao desenvolvimento sustentável, de modo que a expansão do conceito de empreendedorismo sustentável pauta-se nos pressupostos ambientais e sociais e obtenção econômica a partir de suas ações.

Observa-se então, que o empreendedorismo sustentável parte do conceito de empreendedorismo tradicional e direciona suas estratégias a fim de gerar valores sociais e ambientais, de modo que suas ações pautam-se em agregar tais valores aos processos e/ou produtos empresariais, e com isso, gerar o desenvolvimento

sustentável tanto para seu empreendimento quanto para a sociedade (SCHALTEGGER; WAGNER 2011). Logo, é possível inferir que essa forma de empreendedorismo representa um modelo de negócio inovador, uma vez que pauta-se nas oportunidades de mercado advindas do desequilíbrio econômico e repercutidas através dos impactos ambientais e sociais, para criar novos métodos, técnicas, processos, produtos e serviços que correspondam a essas necessidades e simultaneamente incentivem valores a sociedade (PARRISH, 2008).

Young e Tilley (2009) ainda argumentam que o empreendedorismo sustentável surge a partir do conceito de empreendedorismo tradicional e abrange as dimensões econômica, ambiental e social a fim de propagar os princípios do desenvolvimento sustentável, corresponder e se relacionar às expectativas de seus *stakeholders* bem como gerar valores à sociedade (PARRISH, 2010; ALIGLERI; ALIGRERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

Schlange (2006; 2009) assim complementa que o empreendedorismo sustentável preocupa-se em criar valores sustentáveis, ou seja, equilibrar os fatores ambientais e sociais juntamente ao econômico, o que pode contribuir para sua sobrevivência em longo prazo, à medida que tais valores são compartilhados entre seus *stakeholders*. Deste modo, a sustentabilidade irá atuar como uma forma de diferenciar os valores gerados pela empresa, bem como direcionar o objetivo do negócio, contribuindo na escolha dos seus *stakeholders*, uma vez que ambos deverão estabelecer interesses em comum.

Desta forma, a seção seguinte aborda os aspectos constituintes da teoria do *stakeholder*, a fim de mostrar a conexão da teoria com as preocupações que envolvem as dimensões do desenvolvimento sustentável, bem como dar subsídios ao debate acerca da interface entre esta concepção e o empreendedorismo sustentável.

### 2.3 TEORIA DO STAKEHOLDER E EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL

As pressões sociais e governamentais ocorridas nas últimas décadas, acentuadas pelas degradações ao meio ambiente, institucionalizaram a importância da sustentabilidade nas organizações (HALL; VRENDENBURG, 2003) a partir do

momento em que incentivaram as empresas a incluírem metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável. O ambiente empresarial tornou-se um meio importante para promover uma sociedade ecologicamente e socialmente justa ao incorporar novas formas de fazer negócios a fim de gerar valor sustentável, ao mesmo tempo agir de acordo com as exigências do mercado e procurar atender às expectativas de seus *stakeholders* (PINSKY; DIAS; KRUGLIANSKAS, 2013; O'NEILL JR.; HERSHAUER; GOLDEN, 2009; SCHATEGGER; WAGNER, 2011).

Tais mudanças mercadológicas criaram oportunidades para que as empresas adaptassem ou mesmo aderissem aos princípios sustentáveis como fonte que direciona suas estratégias e influencia na gestão de seus *stakeholders* (STREURER, 2006; PERRINI; TENCATI, 2006), o que fez com que os empreendedores a partir da sustentabilidade buscassem considerar seus empreendimentos como parte integrante de um contexto social mais amplo, capaz de contribuir de forma geral, para a melhoria das condições de vida. Essa mudança para a sustentabilidade incentivou os *stakeholders* a compartilharem esta perspectiva, uma vez que estar em harmonia com as necessidades da sociedade, respeitando as restrições impostas pela natureza, seriam requisitos necessários para dar suporte a empreendimentos sustentáveis, bem como, para poder garantir sua renda (SCHLANGE, 2009).

Entende-se que as modificações ocorridas nos empreendimentos voltados à sustentabilidade refletiram em seus *stakeholders* (partes interessadas) a necessidade de mudança para poderem se adaptar a essa nova demanda. Tal questão pode ser compreendida a partir da origem e conceito que permeia os *stakeholders*, sua teoria e os princípios que os relacionam ao empreendedorismo, desenvolvimento sustentável e empreendimentos sustentáveis.

O termo *stakeholder* inicialmente mencionado em um memorando interno do *Stanford Research Institute* (SRI), em 1963, foi definido como grupos que se relacionam às organizações a fim de fornecer o apoio necessário para que estas pudessem existir e sobreviver (FREEMAN, 1984; FREEMAN *et al.* 2010). No decorrer dos anos esse termo passou a ser utilizado no processo de gestão, quando se tratava de mudanças no ambiente, comportamento e planejamento organizacional, o que contribuiu para que Freeman, em 1984, com a publicação da obra intitulada *Strategic management: a stakeholders approach*, ampliasse o conceito de *stakeholders* (PARMAR *et al.* 2010; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997;

JONES, 1995). Nota-se, portanto, que o trabalho de Freeman (1984) forneceu a base para que outros estudiosos aprofundassem o interesse na gestão dos *stakeholders*, construindo novos modelos, *frameworks*, definindo a teoria, e abordando problemas como a criação de valor, responsabilidade social, a ética e estratégia organizacional (CLARKSON, 1995; PARMAR *et al.* 2010).

Barbieri e Cajazeira (2012, p.26) apontam que a expansão e uso do termo frente à teoria organizacional e interesses em problemas como os acima mencionados deve-se ao fato de que os “interesses dos proprietários não são os únicos a serem considerados na condução da empresa, [...] de modo que a teoria do *stakeholder* se contrapõe a do *stockholder*”, ou seja, passou a existir preocupação com indivíduos ou grupos com os quais a organização se relacionava.

Driscoll e Starik (2004) explicam que compreender a ideia que envolve os *stakeholders* contribui para os gestores definirem as obrigações sociais de sua empresa, bem como gerenciarem os relacionamentos com seus respectivos *stakeholders*, também denominados partes interessadas. Os autores ainda complementam que devido essa perspectiva, o conceito de *stakeholder* tem sido utilizado como uma heurística na literatura de gestão.

Nesse sentido, Freeman (1984, p.46) considera que “um *stakeholder* em uma organização é (por definição) qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização”. Autores como Donaldson e Preston (1995) explicam que os *stakeholders* podem ser pessoas ou qualquer grupo que possuam interesses legítimos nas atividades de determinada organização, ao mesmo tempo em que esta também possui interesse em se relacionar com tais grupos ou pessoas.

Já Clarkson (1995) ressalta que *stakeholders* são pessoas ou grupos que reivindicam seus interesses (resultado de transações) nas atividades da empresa. O autor ainda aponta que os *stakeholders* podem ser classificados em primários e secundários de acordo com seus interesses e reivindicações na empresa. Assim, os *stakeholders* primários são aqueles que participam diretamente nas ações da empresa, e possuem elevado grau de interdependência, de modo que são considerados essenciais para sobrevivência da empresa. Tal grupo é composto por acionistas e investidores, empregados, clientes e fornecedores, os quais atuam simultaneamente com aqueles considerados *stakeholders* públicos tais como os governos e as comunidades. Já os *stakeholders* secundários são aqueles

considerados não essenciais para a sobrevivência da empresa, porém são influenciados ou afetados por ela ou a influenciam ou afetam, à medida que podem mobilizar a opinião pública a favor ou contra uma empresa. Este grupo é composto pela mídia e organizações da sociedade civil (BARBIERI; CAJAZAREIRA, 2012).

O entendimento destes grupos possibilita compreender a complexidade das relações gerenciadas pela empresa considerando os direitos, objetivos, expectativas e responsabilidades referentes a cada ator que compõe tais grupos (CLARKSON, 1995). A teoria do *stakeholder* supõe, portanto, que o gestor deve procurar atender os interesses de seus *stakeholders* atuando como agente (princípio da legitimidade), devendo fazê-lo também para garantir a sobrevivência da empresa e os benefícios advindos dessa relação em longo prazo (princípio fiduciário) (FREEMAN, 1984; BARBIERI; CAJAZAREIRA, 2012).

As diferenças, similaridades ou complemento entre o conceito de *stakeholder* contribuiu para que diferentes versões da teoria fossem desenvolvidas nas últimas décadas (HÖRISCH; FREEMAN; SCHALTEGGER, 2014), o que resultou em uma diversidade de interpretações, como é possível perceber nas perspectivas dos autores comentados a seguir.

Freeman, Wicks e Parma (2004) afirmam que a teoria do *stakeholder* abrange a criação de valor como parte da negociação, uma vez que envolve *stakeholders* que compartilham o sentimento de valor criado e são incentivados a cumprir com seu propósito de acordo com o relacionamento estabelecido. Por sua vez, Mitchell, Agle e Wood (1997) argumentam que para manter esse tipo de relação, a empresa precisa considerar a realidade em que se encontra inserida, identificando os *stakeholders* que afetam ou são afetados por sua organização. Para isso, os autores sugerem considerar três atributos: i) poder, o qual demonstra a capacidade de ser influenciado ou influenciar a organização; ii) legitimidade das relações entre ambos, e; iii) urgência, a qual abrange a dinâmica em gerir a relação, de modo que considera o tempo, bem como a importância da reivindicação (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012).

Parmar *et al.* (2010) ressaltam que a teoria é utilizada de diferentes maneiras, ênfases e pontos de vista, mas que de alguma forma, envolvem a criação de valor e como isso se dá em uma mudança de contexto de negócios, outro ponto abordado se relaciona à ética e os diferentes direcionamentos que permeiam tal assunto. Os autores ainda apontam os estudos que envolvem os *stakeholders* e a

gestão, voltados a melhor maneira de criar valor considerando a ética em tais relações.

Nesse sentido, nota-se que esquemas e modelos são criados a fim de explicarem as perspectivas que envolvem esta teoria, o que pode vir a causar algumas ambiguidades. Assim, Philips, Freeman e Wicks (2003) explicam que a teoria do *stakeholder* não se limita apenas aos interesses da organização, de modo que estende a realização de seus objetivos junto às suas partes interessadas, com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento e distribuição financeira de ambos. Os autores ainda complementam que a teoria não se restringe somente às corporações, embora muitos estudiosos tenham associado seus princípios apenas para empresas de capital aberto. Sendo assim, se faz importante esclarecer que a teoria do *stakeholder* pode ser relacionada em outras formas de organização, independente de seu tamanho ou da forma como é constituída, podendo ser em empresas familiares, organizações governamentais ou sem fins lucrativos (FREEMAN *et al.*, 2010).

Utilizada a partir de diferentes abordagens e ênfases, Donaldson e Preston (1995) destacam que a teoria do *stakeholder* de forma explícita ou implícita possui três aspectos que a relaciona, descritivo/empírico, instrumental e normativo, os quais foram examinados com a finalidade de entender as evidências apontadas em cada um, bem como esclarecer as diferenças críticas entre eles. Os elementos descritivos/empíricos buscam descrever ou mesmo explicar os comportamentos específicos das empresas e seus gestores, relacionando a teoria com a realidade observada. O instrumental centra-se em identificar os resultados obtidos pela gestão de *stakeholder* no alcance de seus objetivos e desempenho empresarial. Já o normativo preocupa-se com as questões morais e comportamentais da empresa e seus gestores voltadas ao seu aspecto de gestão (JONES, 1995). Segundo os autores, todos os aspectos citados interagem de forma diferenciada, apoiando-se mutuamente, sobretudo, na abordagem normativa como relevante para a teoria em todas as suas formas (DOLNALDSON; PRESTON, 1995).

Desta forma, independente do aspecto usado, é importante considerar que a teoria do *stakeholder* abrange diversos fatores (STREURER, 2006), os quais podem ser direcionados para diferentes ênfases na gestão, apontando decisões, formas de influência e relação entre as partes que possuem interesse em determinada

organização, bem como pode ser utilizada em temáticas de empreendedorismo, sustentabilidade, *triple bottom line*, entre outros (FREEMAN *et al.*, 2010).

Hörisch, Freeman e Schaltegger, (2014) acentuam o interesse mútuo da teoria na intenção de criar valor às partes envolvidas como fator significativo para entender a gestão da sustentabilidade, uma vez que amplia o entendimento para além das organizações, salientando a interdependência da organização com o ambiente social e ecológico. Para que com isso, a empresa possa demonstrar suas obrigações, habilidades e possibilidades para uma visão além da geração de lucros.

Autores como Steurer *et al.* (2005), Konrad *et al.* (2006) e Steurer (2006) procuram em seus estudos aproximar a teoria do *stakeholder* com a temática do desenvolvimento sustentável, a fim de posicionar as preocupações econômicas, sociais e ambientais como princípios que fazem parte do contexto empresarial e devem ser considerados na geração de valor e tratamento com seus *stakeholders*.

Assim, Steurer *et al.* (2005) abordam o desenvolvimento sustentável como forma de orientação social a qual busca integrar elementos econômicos, sociais e ambientais no cenário empresarial considerando tanto as relações em curto quanto em longo prazo. Os autores explicam que o propósito de utilizarem a gestão de relacionamento dos *stakeholders* e o desenvolvimento sustentável se deve ao fato de que ambos são imbuídos de questões que envolvem a participação da empresa e dos que com ela se relacionam. Assim, descrevem por meio do estudo a perspectiva de ambas as temáticas a partir da teoria do *stakeholder*, mostrando como se relacionam entre si e entre conceito como o de Sustentabilidade Corporativa e Responsabilidade Social Corporativa (RSC), concluindo que modelos como o de desenvolvimento sustentável e RSC são dependentes de seu posicionamento perante a sociedade.

O trabalho de Konrad *et al.* (2006, p.90) procura operacionalizar o estudo teórico de Steurer *et al.* (2005) a partir da ideia de que o desenvolvimento sustentável e a gestão de relacionamento dos *stakeholders* é percebida “como dois conceitos complementares e que se reforçam mutuamente, ambos com o objetivo de integrar as dimensões econômica, questões sociais e ambientais nas rotinas de gestão”. Os autores utilizam a teoria do *stakeholder* a partir de uma visão conceitual do desenvolvimento sustentável, com a finalidade de analisar o aspecto descritivo (como as empresas lidam com seus *stakeholders*) e instrumental (efeitos da gestão do relacionamento dos *stakeholders* no desempenho financeiro das empresas). Para

isso o artigo realizou análise qualitativa dos relatórios de sustentabilidade de 12 multinacionais e pesquisa quantitativa de 11 multinacionais europeias e concluiu que a gestão de relacionamento dos *stakeholders* promove o desenvolvimento sustentável pela gestão de suas relações, sem imposição a alguma regulação governamental.

Steurer (2006) por sua vez, busca por meio da utilização de tipologia composta por três perspectivas demonstrar que a gestão dos *stakeholders* pode ser abordada a partir do ponto de vista corporativo, conceitual ou do próprio *stakeholder*. O autor aponta que a finalidade de dividir em perspectiva corporativa (como a empresa lida com seus *stakeholders*), *stakeholder* (influência dos *stakeholders* nas empresas) e conceitual (desenvolvimento sustentável e interação na relação empresa – *stakeholders*) se deu devido à ampliação do entendimento teórico da relação da empresa com suas partes interessadas. Para tanto, o autor utilizou para cada uma das perspectivas o aspecto normativo, descritivo e instrumental evidenciados por Donaldson e Preston (1995). Assim, nove abordagens foram verificadas, concluindo que cada uma delas mostra uma visão diferenciada e com isso contribui para o avanço e novas verificações sobre o assunto, bem como uso da teoria.

À vista disso, nota-se que estudos integrando a teoria do *stakeholder* e os aspectos econômicos, sociais e ambientais do desenvolvimento sustentável tornam-se relevantes para ampliar a compreensão das ações das empresas perante suas partes interessadas e destas para com a empresa, ao mesmo tempo em que impõe certos desafios como criar perspectivas de valor partindo de um interesse mútuo (O'NEILL JR.; HERSHAUER; GOLDEN, 2009; HÖRISCH; FREEMAN; SCHALTEGGER, 2014). É importante ainda reforçar que tais preocupações abrangem qualquer tamanho e constituição de empresa, podendo também se estender ao empreendedorismo voltado à sustentabilidade (SCHLANGE, 2009).

Isto posto, é possível compreender que a criação de valor voltada ao interesse sustentável se relaciona a teoria *do stakeholder*, à medida que se dará a partir da melhoria da qualidade de vida percebida pelos *stakeholders* de determinada empresa, sem limitar-se ao valor monetário, mas levando em consideração o benefício e interesse de ambos (FREEMAN *et al.*, 2010; HÖRISCH; FREEMAN; SCHALTEGGER, 2014).

Schlange (2009) assim complementa que lidar com *stakeholders* no empreendedorismo sustentável envolve o estabelecimento intencional de sua rede de contatos sociais, de modo que todos os *stakeholders* primários envolvidos deverão estar centrados dentro deste contexto específico, uma vez que gerar valor social, ambiental e econômico a este grupo é um dos fatores que contribuirão para a consolidação da empresa (CLARKSON, 1995; HILLMAN; KEIN 2001; FREEMAN *et al.*, 2010).

Perrini e Tencati (2006) ainda apontam que empresas que consideram as dimensões econômicas, ambientais e sociais em seu processo e desempenho, as empresas orientadas à sustentabilidade, direcionam o seu valor a partir de tais elementos que a caracterizam. Essa determinação de valor é definida de acordo com o ponto de vista analisado, pois quando se verifica a empresa para com seus *stakeholders* considera-se a relação, os conceitos e as atividades que envolvem tal negócio, enfatizando como os valores são criados ou mesmo compartilhados (PARMAR *et al.*, 2010). Nota-se, portanto, que o valor nesse caso, será determinado a partir da perspectiva da empresa para com seu *stakeholder*, de modo que o empreendimento sustentável buscará criar valor considerando uma perspectiva de inter-relação baseada em seus valores sustentáveis (FIGGE; SCHALTEGGER, 2000; PERRINI; TENCATI, 2006; STARIK; KANASHIRO, 2013).

O empreendimento sustentável, ao direcionar o valor criado a partir da visão da empresa para com seus *stakeholders*, buscará inter-relacionar os valores sustentáveis na interação entre seus clientes, fornecedores, colaboradores, autoridades públicas, comunidade e sociedade civil, financiadores, e parceiros em geral, à medida que tais valores servirão como princípio orientador para tal relação (PERRINI; TENCATI, 2006; PARMAR *et al.*, 2010).

Para Schlange (2009) a inter-relação entre os empreendimentos sustentáveis e seus *stakeholders* será pautada a partir das regras sociais estabelecidas (legitimidade), considerando os valores econômicos, ambientais e sociais gerados dessa relação (legitimidade) entre si e entre outros atores sociais que vierem a compartilhar de tais conceitos ampliando assim, o potencial de mudanças advindas dessas interações para a sociedade (impacto). Com isso, Hörisch, Freeman e Schaltegger, (2014) apontam que tais tipos de empreendimentos enfatizam suas relações nos interesses mútuos para o

enraizamento de seus valores sustentáveis ao longo da cadeia de seus *stakeholders* a fim de possibilitar que tal valor seja estendido para outros interessados.

Desta forma, os clientes que prezam por produtos ou serviços sustentáveis terão suas necessidades atendidas, bem como os funcionários, os quais poderão ter opções geradas pela demanda de empregos neste segmento e os fornecedores que deverão se adaptar às novas exigências, mas que também poderão se beneficiar devido às novas oportunidades de mercado. A comunidade local poderá ser beneficiada pela geração de novos empregos e respeito ao seu entorno. Ainda caberá aos investidores/empreendedores respeitarem os princípios ambientais e sociais, tal como assegurarem estas novas formas de criação de valor por meio de condições que facilitem a troca mútua entre seus interesses e de seus *stakeholders* (HÖRISCH; FREEMAN; SCHALTEGGER, 2014).

Diante do exposto, esta pesquisa baseia-se no entendimento de que *Stakeholder* é definido como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado de algum modo pela relação com determinada organização. Nesse sentido, a inter-relação entre empreendedorismo sustentável e *stakeholders*, envolve a capacidade de gerar valor mútuo, considerando o aspecto social, ambiental e econômico entre a empresa e suas partes interessadas, compreendendo suas obrigações, habilidades e possibilidades para uma visão além da geração de lucros (FREEMAN, 1984; HÖRISCH; FREEMAN; SCHALTEGGER, 2014). Possui como ênfase os *stakeholders* primários (CLARKSON, 1995) por serem considerados interdependentes em sua relação com as empresas, de forma que optou-se pelo *stakeholder* fornecedor por ser externo aos empreendimentos sustentáveis escolhidos, possibilitando obter informações sem alguma possível intervenção da empresa.

Para o entendimento da inter-relação entre os empreendimentos sustentáveis e os valores gerados aos seus *stakeholders* fornecedores, a seção subsequente apresenta aspectos inerentes ao desenvolvimento sustentável.

## 2.4 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Analisando o contexto histórico do desenvolvimento sustentável, é possível notar que a industrialização e a ideia de progresso e crescimento ilimitado geraram impactos negativos sobre o meio ambiente, uma vez que a preocupação de muitos países centrava-se apenas em satisfazer objetivos econômicos (BARBIERI, 2006). Os problemas ambientais eram notados em uma proporção local ou regional, fato que ao final da década de 1960, devido à percepção da degradação humana e ecológica, estes problemas passam a ser questionados quanto a uma perspectiva em nível global, o que posteriormente ocasionou diversas crises ambientais, iniciadas a partir da influência do ponto de vista social para determinadas ações ao meio ambiente (BARBIERI, 2006; BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012).

Diante desse cenário, pode-se observar que o Clube de Roma criado em 1968, representava uma espécie de organização informal composta por 30 pessoas de 10 países, entre eles cientistas, educadores, economistas e outros, os quais tinham por finalidade discutir o pensamento nas relações internacionais, bem como as preocupações relacionadas ao consumo de recursos limitados, presente e futuro do homem (MEADOWNS *et al.*, 1972). Isso proporcionou com que o clube fosse reconhecido, e através de uma parceria com o MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), publicasse em 1972, o estudo “Limites do Crescimento”, o qual fomentou inúmeras discussões posteriores por abordar o crescimento econômico, a produção industrial e o uso dos recursos naturais/limitados, contribuindo para a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo nesse mesmo ano (BRÜSEKE, 1998; BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012).

A Conferência de Estocolmo abordou os preceitos do desenvolvimento sustentável, uma vez que proporcionou uma nova compreensão sobre o processo de desenvolvimento e sua relação à questão ambiental, como parte de um mesmo seguimento (BARBIERI, 2006; BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012).

Em 1973, Maurice Strong definiu o conceito de ecodesenvolvimento e Ignacy Sachs formulou os princípios básicos, o que contribuiu posteriormente para a concepção do conceito de desenvolvimento sustentável (BRÜSEKE, 1998; SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2008). A Declaração de Cocoyok, ocorrida em 1974, promovida pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio-

Desenvolvimento (UNCTAD) e Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas (UNEP), bem como o Relatório Dag-Hammarskjöld ocorrido em 1975, promovido pela ONU e UNEP, proporcionam questionamentos sobre uma forma de desenvolvimento baseada na mobilização de forças próprias (*self reliance*), bem como debatem a relação entre a participação de governos, políticos conservadores e o desenvolvimento (região e/ou país) (BRÜSEKE, 1998).

A Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) criada pela ONU em 1983, presidida por Gro Harlem Brundtland, primeira ministra da Noruega, torna-se uma marco, uma vez que discute em âmbito global, os impactos negativos gerados ao ecossistema, causados pelo desenvolvimento em decorrência das atividades humanas. Em decorrência desse debate, o conceito de desenvolvimento sustentável passa a ser estabelecido e torna-se conhecido a partir da publicação do relatório intitulado *Nosso Futuro Comum* em 1987, também denominado relatório de Brundtland (BRÜSEKE, 1998; PIRES, 2003; SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2008).

Dessa forma, a ONU solicitou à CMMAD que fosse preparada uma “agenda global para mudança”, a qual deveria: i) abranger estratégias ambientais de longo prazo; ii) sugerir aos países, independente de seu estágio de desenvolvimento, objetivos comuns e maior cooperação relacionada ao desenvolvimento econômico, social e entre pessoas e meio ambiente; iii) envolver a comunidade internacional para lidar com as preocupações ambientais, e; iv) contribuir para a definição de informações relacionadas a questões ambientais, como forma de estabelecer uma agenda mundial que pudesse se colocada em prática nos decênios subsequentes (CMMAD, 1991).

O relatório discute a busca de soluções para questões sociais (alimentação; pobreza; crescimento populacional), ambientais (preservação da biodiversidade e ecossistemas; diminuição do consumo de energia e uso de energia renovável; tecnologias ecologicamente adaptadas), elementos que preservem as necessidades básicas dos seres humanos, e que tais medidas sejam tomadas em nível internacional, e com isso as guerras possam ser banidas, ecossistemas supranacionais tais como os oceanos sejam protegidos, e que a ONU estabeleça um projeto de desenvolvimento sustentável (BRÜSEKE, 1998).

Nesse sentido, quando se compara as discussões proferidas no relatório de Brundtland e outras ocorridas anteriormente, tais como: Conferência de Estocolmo,

1972 (sociedade e relação com o meio ambiente); Declaração de Cocoyok, 1974 (desenvolvimento e meio ambiente), e; Relatório Dag-Hammarskjöld, 1975 (abuso de poder relacionado à degradação ambiental). É possível notar que Brundtland se diferencia dos anteriores pelo fato de destacar um novo conceito, a fim de buscar por meio da união da comunidade internacional criar um consenso ou mesmo demonstrar a realidade sobre a urgência de necessidades políticas e econômicas que envolvam soluções para problemas ambientais e sociais (BRÜSEKE, 1998; PIRES, 2003).

Em decorrência disso, em 1992, na cidade do Rio de Janeiro, aconteceu a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), também conhecida como Eco-92, cujo objetivo centrava-se em discutir com governantes de mais de 170 países questões relacionadas ao desenvolvimento sócio econômico e proteção ambiental (mudanças climáticas, biodiversidade, entre outros). A Eco-92 teve repercussão mundial, uma vez que foram firmados alguns acordos, dentre os quais se destacam: a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento; a Convenção sobre Mudanças Climáticas; a Convenção sobre Biodiversidade; Carta Princípios das Florestas e a Agenda 21, visto que esta última foi instituída com a finalidade de conduzir estrategicamente e integrar os setores da sociedade (civil, governamental, produtivo) a abranger princípios do desenvolvimento sustentável (BRÜSEKE, 1998; GUGELMIN *et al.*, 2003; SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2008).

Scotto, Carvalho e Guimarães (2008) ressaltam ainda, que é a partir da conferência Eco-92 que o conceito de desenvolvimento sustentável passa a ser mais profundamente debatido tendo em vista a realidade brasileira. As discussões se dão em torno das questões ambientais e desenvolvimento, tendo como agentes principais as Organizações não governamentais (ONGs), os movimentos ambientalistas e sociais, universidades e setores empresariais.

A partir deste contexto, Brüseke (1998) destaca que o conceito de desenvolvimento sustentável passa a ser percebido como algo positivo, uma vez que diversas entidades internacionais o adotam como princípio que relaciona a eficiência econômica, a justiça social e a prudência ecológica. Com isso, passa a representar uma alternativa aos modelos tradicionais de desenvolvimento.

Desta forma, é possível notar que os debates iniciados na década de 1970 propagaram o conceito de desenvolvimento sustentável, de modo que desde o

relatório de Brundtland, a base das inúmeras definições centra-se nas esferas econômica, social e ambiental, a fim de tentar reduzir os riscos decorrentes do crescimento econômico, problemas sociais (pobreza, crescimento populacional, sobrevivência, entre outros) e uso dos recursos naturais. Assim, as organizações, instituições de ensino, comunidade científica (CMMDA, 1991) passam a atuar como participantes no processo de conscientização dos indivíduos e das políticas públicas direcionadas ao desenvolvimento sustentável.

A concepção do desenvolvimento sustentável inicia-se a partir da associação da temática do crescimento econômico com a do meio ambiente, uma vez que procura relacionar os comportamentos humanos, econômicos e sociais às alterações ocorridas no ambiente natural, bem como ao territorial (país, região) (VEIGA, 2005), de modo que a ideia de crescimento é retomada junto ao desenvolvimento como uma condição necessária para reduzir problemas como a pobreza, desigualdade social, crescimento populacional, degradação ecológica, entre outros (CMMAD, 1991; SACHS, 2008).

Para tanto, o Relatório de Brundtland enfatiza que “o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991, p.46), visto que se trata de um processo de mudança que direciona os investimentos institucionais, a utilização de recursos e tecnologia, bem como a sociedade, a fim de buscar responder as necessidades atuais e futuras de todos os seres humanos (CMMAD, 1991). Binswanger (2002) complementa que:

O conceito de desenvolvimento sustentável deve ser visto como uma alternativa ao conceito de crescimento econômico, o qual está associado a crescimento material, quantitativo da economia. Isso não quer dizer que, como resultado de um desenvolvimento sustentável, o crescimento econômico deva ser totalmente abandonado. Admitindo-se, antes, que a natureza é a base necessária e indispensável da economia moderna, bem como das vidas das gerações presentes e futuras, desenvolvimento sustentável significa qualificar o crescimento e reconciliar o desenvolvimento econômico com a necessidade de se preservar o meio ambiente (BINSWANGER, 2002, p.42).

A transformação e escolha pelo modo de vida faz com que cada geração repense suas experiências, que conforme destacado por Sachs (1998), passa a reconhecer as preocupações com o social e o ecológico como um processo advindo pela hegemonia do meio econômico e consolidado na lógica e necessidade de

mercado, permitindo que o desenvolvimento, considerado por Robinson (2004) como um processo (meio) e não fim, possa “[...] compreender melhor em quais condições o crescimento se faz acompanhar de um desenvolvimento autêntico” (SACHS, 1998, p.152).

Deste modo, o desenvolvimento pode ser interpretado como um processo de aprendizagem social, a partir de sua capacidade de adaptação (SACHS, 1998), uma vez que cada sociedade pode vir a redirecioná-lo mediante sua característica cultural ou natural, visto que passa a ser considerado como um todo, percebido como “parte integrante, valor agregado e processo cultural, que engloba o ambiente natural, as relações sociais, educação, produção, consumo e bem-estar” (HAMMARSKJÖLD, 1975, p.7).

Nesse sentido, o desenvolvimento sustentável surge com forma de repensar a questão do desenvolvimento e seu impacto causado ao meio ecológico e social, pois se fundamenta na ideia de que as nações, empresas e sociedade em geral poderiam utilizar os recursos existentes de forma moderada, a fim de estender sua duração e manter as oportunidades vindouras, o que, por sua vez, os incentiva a buscarem se desenvolver em concordância com os princípios ambientais, sociais e econômicos (HALL; DANEKE; LENOX, 2010).

Silva (2005) explica que o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade são conceitos dinâmicos que se relacionam e ao mesmo tempo se complementam, porém possuem significados diferentes, uma vez que o primeiro refere-se em como se pretende chegar (meio - presente), e o segundo ao lugar que se pretende chegar (fim, objetivo maior - futuro). O autor destaca que ao discutir o desenvolvimento sustentável a sustentabilidade é abordada, o mesmo ocorre quando se inverte a discussão. Desta forma, o presente estudo adota o termo desenvolvimento sustentável em seu constructo, entretanto, considera os aspectos inerentes à sustentabilidade.

Para que o conceito de desenvolvimento sustentável possa responder aos imperativos da sociedade, se faz necessário planejar o desenvolvimento de acordo com as dimensões da sustentabilidade (BARBIERI, 2006, SACHS, 1993), visto que, mudanças se fazem importantes para ampliar a responsabilidade da sociedade com o presente e futuro das gerações posteriores (SILVA, 2005). Deste modo, Sachs (1993) define cinco dimensões, as quais se encontram evidenciadas no QUADRO 3:

<b>Sustentabilidade Social</b>	Processo de desenvolvimento baseado na equidade social (distribuição de renda, bens), a fim de reduzir a distância entre os padrões de vida e melhorar as condições de vida da população.
<b>Sustentabilidade Econômica</b>	Proporciona a alocação e gestão mais eficiente de recursos produtivos, tal como um fluxo regular do investimento público e privado.
<b>Sustentabilidade Ecológica</b>	Relaciona-se à capacidade de limitar o uso de recursos esgotáveis e/ou substituí-los por recursos ou produtos renováveis, bem como reduzir o volume de resíduos e de poluição, a fim de reduzir os danos ao ambiente natural, causados pelo processo de desenvolvimento.
<b>Sustentabilidade Espacial</b>	Relaciona-se a uma distribuição territorial de assentamentos urbanos (configuração rural-urbana) e atividades econômicas de maneira mais equilibrada.
<b>Sustentabilidade Cultural</b>	Relaciona-se ao respeito à pluralidade cultural e especificidades de cada ecossistema, cultura e local.

QUADRO 3 – CINCO DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE  
 FONTE: A autora (2014) adaptado de Sachs (1993, p.25-26).

É possível encontrar na literatura, dimensões que tiveram sua nomenclatura modificada (Espacial – Territorial), que foram desmembradas (Ecológica e Ambiental) (SACHS, 2002), bem como outras dimensões que tenham sido incluídas posteriormente, como a dimensão política (SACHS, 2008), a qual aborda a governança democrática como papel atuante para o processo de transição do desenvolvimento. Essa dimensão também pode ser segmentada em política nacional (capacidade do Estado implementar projetos) e internacional (controle institucional, capacidade das Nações implementarem projetos) e em algumas obras pode ser renomeada como dimensão institucional, porém seu significado permanece o mesmo (SACHS, 2002; 2008; BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012).

A divisão do imperativo sustentável em dimensões contribui para que se possa identificar o propósito de cada dimensão, sua operacionalização e a maneira como se inter-relacionam (SACHS, 1993; 2002; BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012), porém, como ressalta o relatório Hammarskjöld (1975), para que essas dimensões possam gerar ações de desenvolvimento, se faz necessário que sejam pensadas de forma sistêmica, visto que a satisfação de determinada necessidade incidirá sobre a outra. Esta interação entre as dimensões pode ser verificada na FIGURA 3:

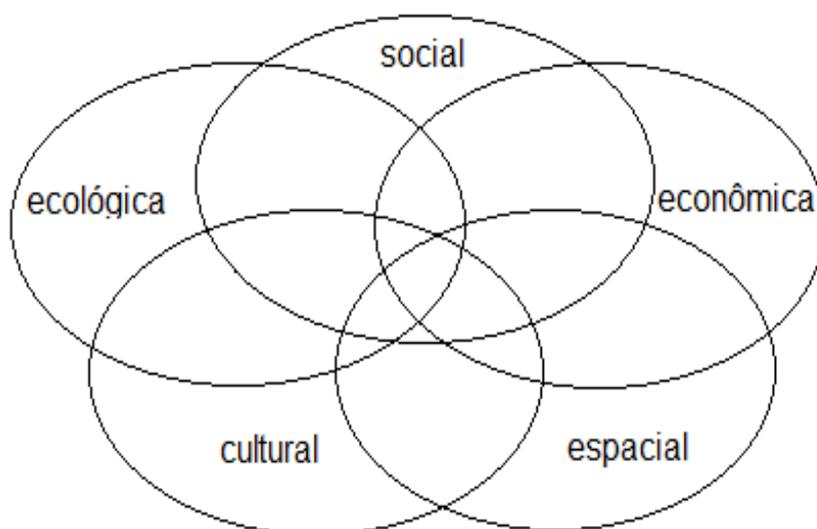


FIGURA 3 - DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE  
FONTE: A autora (2014) com base em Sachs (1993)

Diante disso, é possível inferir que as dimensões quando ponderadas de maneira simultânea, contribuem para promover o desenvolvimento sustentável, uma vez que a centralidade dessa relação possibilita que o desenvolvimento passe a ser visto não apenas através da dimensão econômica, mas de outras dimensões (SILVA, 2005). A sustentabilidade aliada ao desenvolvimento torna-se algo dinâmico à medida que proporciona a abrangência de outras perspectivas de análise associadas às questões ambientais e sociais.

Nesse sentido, para que a sociedade se relacione e busque implementar os preceitos de desenvolvimento sustentável, é inevitável que ocorram alguns ajustes “[...] em resposta as forças econômicas, algumas em resposta às mudanças de políticas públicas, e outros ainda, como resultado de mudanças voluntárias em estilos de vida” (BROWN, 1982, p.75). Assim, para responder aos problemas ambientais (aquecimento do planeta, buraco na camada de ozônio, degradação da biodiversidade) e sociais (fome, pobreza) discutidos pela comunidade internacional, as organizações, juntamente com as nações, governos e sociedade civil, passam a reconhecer sua participação nesse processo de mudança (ELKINGTON, 2012).

Portanto, para compreender e perceber a contribuição das organizações para o desenvolvimento sustentável, as dimensões da sustentabilidade, anteriormente segmentadas em cinco, passam a consistir em três dimensões: a econômica, a social e a ambiental. Essa redução ocorre com o propósito de se concentrar na especificidade do ambiente de atuação das organizações. Desse

modo, a organização que se considera em concordância com a noção de desenvolvimento sustentável, procura alcançar seus objetivos atentando-se aos critérios de equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012).

#### 2.4.1 Sustentabilidade Empresarial

É possível que o desenvolvimento sustentável seja considerado um dos movimentos sociais mais relevantes desse início de século, uma vez que incentiva nações, governo e organizações a repensarem e buscarem ações que possam debater os problemas socioambientais causados pelo progresso, modernidade e globalização. Diversas organizações passaram a incorporar as iniciativas advindas do desenvolvimento sustentável à medida que esse movimento foi percebido como um processo que surge de fora (ambiente externo) para dentro (ambiente interno) como um meio de contestar a degradação ambiental e social que tenha sido produzida ou estimulada por suas atividades (BARBIERI *et al.*, 2010).

A preocupação das organizações em modificar ou agregar processos que proporcionassem bem estar ecológico e social de forma sustentada, culminou para a disseminação do desenvolvimento sustentável (PARRISH, 2010), uma vez que este passou a incorporar outros fatores, como a referência estratégica, inovação, competitividade, de modo a ser considerado como uma tendência de mercado, em que os gestores deveriam atentar-se em identificar as oportunidades, uma vez que as empresas visionárias tenderiam a redefinir e redesenhar suas atividades em direção à sustentabilidade (HART; MILSTEIN, 1999; BARBIERI *et al.*, 2010). Em outras palavras, as organizações passam a incluir os conceitos e propósitos do desenvolvimento sustentável em suas políticas e práticas, e simultaneamente, passam a considerar as três dimensões que o compõem (ambiental, social e econômica), também conhecidas como os três pilares da sustentabilidade ou *triple bottom line* (ELKINGTON, 2012; BARBERI; CAJAZEIRA, 2012).

O termo *triple bottom line* (TBL), desenvolvido pela empresa de consultoria SustainAbility, foi cunhado por John Elkington em 1994 e reconhecido através de seu livro *Canibais com Garfo e Faca* (*Cannibals with Forks*), publicado em 1997. Tal

termo representa uma maneira de discutir os ideais da sustentabilidade no âmbito organizacional, visto que os debates iniciados pelo Relatório de Brundtland em 1987, repercutiram em pressões para que o meio empresarial reconhecesse e procurasse agir ante aos problemas ambientais e sociais levantados (ELKINGTON, 2004).

A fim de compreender a noção de igualdade social, justiça ambiental e ética empresarial, o TBL abrange três perspectivas (ELKINGTON, 2012; BARBERI; CAJAZEIRA, 2012):

1) *Profit* (pilar econômico): o capital econômico de uma organização é representado pelo lucro, o qual, contribui para que o valor econômico aumente e por consequência gere riqueza aos seus acionistas. Para que uma organização possa se adequar a essa dimensão da sustentabilidade e obter seu resultado líquido, se faz importante considerar as questões ambientais e sociais “[...] decorrentes das suas responsabilidades perante suas partes interessadas (acionistas, empregados, clientes, fornecedores, vizinhos, etc.) [...]” (BARBERI; CAJAZEIRA, 2012, p.73) como fatores que implicam na produção e processo que envolve determinado produto, como também a empresa em si e o ambiente externo (poluição, destruição da biodiversidade, desigualdade social, entre outros).

2) *Planet* (pilar ambiental): o capital natural pode ser interpretado de dois modos “capital natural crítico” (considerado essencial para a vida e ecossistema) e capital natural renovável (renovado; recuperado) ou substituível (utilização de recursos feitos pelo homem para substituir o uso de recursos renováveis). De modo geral, o capital natural compreende “[...] os recursos naturais que são a origem de tudo que os humanos produzem para suprir suas necessidades” (BARBERI; CAJAZEIRA, 2012, p.73). Para gerir esse capital, se faz necessário que a organização pense em como suas atividades e o modo como utilizam seus recursos (recursos não renováveis em renováveis) impactam e influenciam na capacidade de suporte do ecossistema, bem como, as possíveis formas de solucionar a degradação causada.

3) *People* (pilar social): o capital social envolve capital humano em questões relacionadas à saúde da sociedade, bem como potencial de geração de riqueza. Também se encontra relacionado a possibilidade das pessoas trabalharem juntas, tanto em uma organização, como em busca de um propósito em comum, uma vez que em razão de alguns fatores advindos das transformações globais (mudanças climáticas, pandemias, terrorismo, dependências de drogas, exclusão social), as

relações sociais, nos mais variados âmbitos, estão se alterando (SACHS, 1997). Para isso, se faz importante que as organizações, juntamente com seus *stakeholders* internos e os externos, contribuam para a diminuição do atrito causado à sociedade, por meio do estabelecimento de relações de confiança, bem como, a partir dos níveis de igualdade de investimento no capital humano.

O conceito de *triple bottom line* ganha proporção à medida que as organizações procuram desenvolver estratégias em acordo com as diretrizes impostas pelos três pilares, esse fato proporciona uma visão contrária ao modelo de economia tradicional, pois, amplia a preocupação das empresas, antes apenas voltada para a geração de riqueza e lucro, para abranger as relações sociais e ambientais (ELKINGTON, 2012; GIMENEZ, 2012).

Nesse sentido, é possível argumentar que o desenvolvimento sustentável voltado ao ambiente organizacional, requer soluções que envolvam os três pilares da sustentabilidade, e não apenas o pilar habitual que contempla a lucratividade, mas também aqueles que se relacionam aos problemas sociais e prudência ambiental (SACHS, 2002; ELKINGTON, 2012). Sachs (2008) corrobora com essa afirmação quando ressalta que:

O desenvolvimento sustentável obedece ao duplo imperativo ético da solidariedade das gerações presentes e futuras, e exige a explicitação de critérios de sustentabilidades social e ambiental e de viabilidade econômica. Estritamente falando, apenas as soluções que considerem esses três elementos, isto é, que promovam o crescimento econômico com impactos positivos em termos ambientais e sociais, merecem a denominação de desenvolvimento (SACHS, 2008, p.36).

Diante dessas exigências, as organizações passam a repensar seus negócios e, em consequência modificar seus propósitos e métodos organizacionais, tornando-os mais consistentes com as expectativas da sociedade, para que assim, demonstre bom relacionamento com os *stakeholders* e possa garantir melhor desempenho econômico, e, por conseguinte, a longevidade da empresa (ALIGLERI; ALIGRERI; KRUGLIANSKAS, 2009). Assim, adaptar os objetivos relacionados ao desenvolvimento sustentável às estratégias organizacionais, a fim de proporcionar melhores condições aos recursos humanos e naturais, bem como atender as necessidades dos *stakeholders* no presente sem comprometê-las no futuro, configura, deste modo, a sustentabilidade corporativa, também denominada por

alguns autores como sustentabilidade empresarial (STEURER *et al*, 2005; DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

Para este estudo é adotado o termo sustentabilidade empresarial, pois segundo Barbieri e Cajazeira (2012), a denominação corporativa, geralmente utilizada na literatura norte-americana, se refere às empresas de capital aberto, não abrangendo as demais configurações empresariais, as quais se encontram no objeto dessa investigação. Hall, Daneke e Lenox (2010) estendem essa noção ao explicarem que alguns estudiosos utilizam o termo "sustentabilidade empresarial" como sinônimo de "responsabilidade social corporativa".

Segundo Young e Tilley (2006) a sustentabilidade empresarial pode ser compreendida como forma de ampliar a reponsabilidade das empresas a abrangerem aspectos econômicos, ambientais e sociais em suas estratégias e ações, de modo que contempla três elementos que a identificam: i) integração das dimensões econômica, ambiental e social, formando o *triple bottom line*; ii) integração dos aspectos de curto e longo prazo, a fim de buscar atender tanto as necessidades presentes quanto as do futuro; e, iii) administração do capital econômico (liquidez), em concordância com o capital natural (recursos renováveis e não renováveis para não degradar o meio ambiente) e social (capital humano - indivíduos parceiros e capital social – *stakeholders*) (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

As crescentes preocupações envolvendo as três dimensões da sustentabilidade, fez com que a sustentabilidade empresarial buscasse novos direcionamentos para abranger o desenvolvimento sustentável. Em vista disso, o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), destacou-se como órgão que conduz empresas a esse propósito, bem como articula mudanças e atitudes junto aos governos e sociedade civil (DYLLICK; HOCKERTS, 2002; YOUNG; TILLEY, 2006). O Conselho Brasileiro Empresarial de Desenvolvimento Sustentável (CBEDS), fundado em 1997, atua de acordo com os pressupostos definidos pelo WBCSD, com a finalidade de orientar as empresas do Brasil em consonância aos princípios do desenvolvimento sustentável (CBEDS, 2014).

Nesse sentido, as empresas buscam em seu negócio meios de se relacionarem ao desenvolvimento sustentável, a fim de envolverem a sustentabilidade econômica ao aumento da eficiência ecológica e social. Com isso, a sustentabilidade empresarial abrange a eficiência do ambiente natural denominada eco-eficiência (fornecer bens e serviços, reduzindo o uso de recursos e impactos

ambientais) que juntamente com a eco-efetividade, formam o *natural case*. Também envolve a eficiência social ou sócio-eficiência (relação entre valor da empresa e seu impacto social), que junto com a sócio-efetividade formam o *social case*. Assim, esses aspectos se interligam por meio da suficiência e equidade ecológica (DYLLICK; HOCKERTS, 2002)

Deste modo, é possível inferir, a partir da explicação de Dyllick e Hockerts (2002), que a sustentabilidade empresarial, contribui para compreender o surgimento de novas tipologias de empreendedores (TILLEY; YOUNG, 2009), visto que demonstra as diversas oportunidades que podem surgir de acordo com os elementos econômicos, sociais e ambientais, bem como a possibilidade de envolver estes três aspectos simultaneamente.

Diante disso, Young e Tilley (2006) relacionam a concepção de Dillick e Hockerts (2002) para o empreendedorismo sustentável, a fim de enfatizar que as atividades desempenhadas por este tipo de empreendedorismo se diferenciam das demais formas, ao mesmo tempo em que se relacionam, pois o imperativo sustentável é adequado com o objetivo de criar novos padrões de produção e consumo que considerem os aspectos ambientais e sociais, para assim, poder possibilitar mudanças nas condições e regulamentações de mercado e, sobretudo, no bem-estar da sociedade (YOUNG; TILLEY, 2006; SCHALTEGGER; WAGNER, 2011).

Nesse estudo, portanto, considera-se que as empresas que incorporam as dimensões sociais e ambientais (empreendimentos sustentáveis) ou mesmo aquelas que o fazem para seu gerenciamento estratégico, em certo grau, se direcionam ao desenvolvimento sustentável (HART; MILSTEIN, 2003).

Diante do exposto, a próxima seção apresenta os elementos metodológicos que conduziram o desenvolvimento deste estudo.

### 3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que norteiam o desenvolvimento deste trabalho, uma vez que o “objetivo da metodologia é o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa” (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p.37). Para tanto, o método também será abordado a fim de esclarecer os caminhos que irão conduzir possíveis respostas para o problema de pesquisa apresentado (MICHEL, 2009).

Desta forma, o presente capítulo está estruturado na seguinte sequência: a) especificação do problema; b) definição dos termos; c) classificação da pesquisa; d) delimitação da pesquisa; e) delineamento de pesquisa; f) escolha dos casos e; g) técnicas de coleta e análise dos dados.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Esta pesquisa tem por finalidade responder ao seguinte problema:

**Como a inter-relação entre os empreendimentos sustentáveis e seus *stakeholders* fornecedores influenciam na criação de valores que contribuam para o desenvolvimento sustentável?**

A partir do problema e objetivos delineados neste estudo foram elaboradas as perguntas de pesquisa apresentadas na subseção seguinte.

##### 3.1.1 Perguntas de Pesquisa

- Quais são os critérios que constituem os empreendimentos sustentáveis?
- Quais são as práticas dos *stakeholders* fornecedores associadas às dimensões econômica, ambiental e social do desenvolvimento sustentável?

- Como ocorre a criação de valores a partir da inter-relação entre os empreendimentos sustentáveis e seus respectivos *stakeholders* fornecedores?
- Quais são os valores criados entre os empreendimentos sustentáveis e seus *stakeholders* fornecedores às dimensões econômica, ambiental e social do desenvolvimento sustentável?

### 3.1.2 Desenho da Pesquisa

A partir do problema de pesquisa e das perguntas apresentadas, nota-se as categorias que direcionam este estudo, as quais são representadas na FIGURA 4:

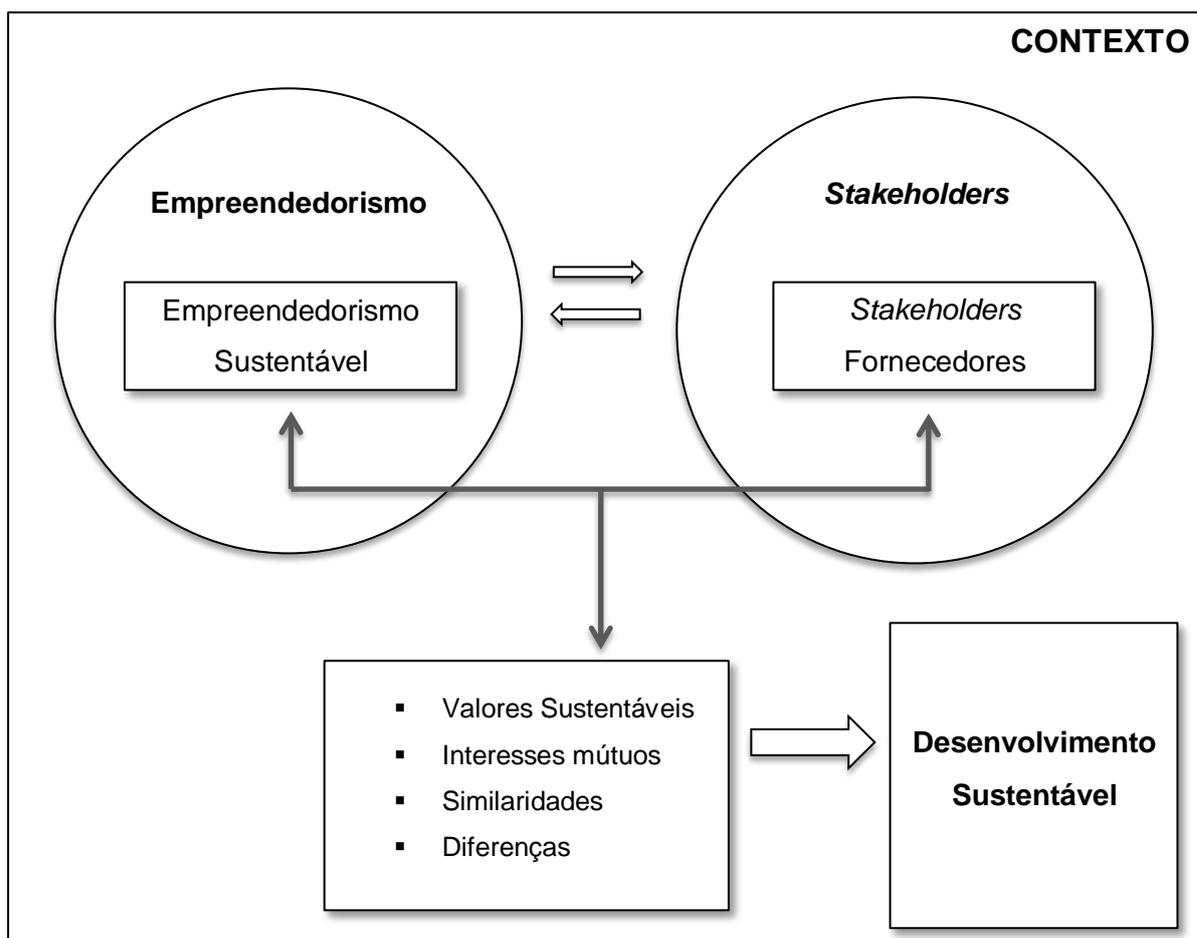


FIGURA 4: DESENHO DA PESQUISA  
FONTE: A autora (2015)

Desta forma, este desenho de pesquisa apresenta as categorias que compõem este estudo, as quais têm suas definições conceituais e operacionais expostas na próxima seção.

### 3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Esta seção apresenta as definições conceituais e operacionais das principais categorias norteadoras deste trabalho.

#### **Empreendedorismo Sustentável**

DC: O empreendedorismo sustentável encontra-se em coerência com o conceito de *triple bottom line*, envolvendo as dimensões econômica, social e ambiental do desenvolvimento sustentável e demonstra a forma como os empresários interpretam a ideia de negócio e equilibram os seus objetivos com as perspectivas sustentáveis, ou seja, relacionando a atividade econômica, as dimensões ecológicas e o bem-estar (ético-social) da população (SCHLANGE, 2006; PARRISH, 2008; THOMPSON; KIEFER; YORK, 2011).

DO: Para analisar os imperativos do empreendedorismo sustentável foram adotados os indicadores e critérios de verificação apresentados no QUADRO 04, os quais foram obtidos a partir do modelo de Schlange (2006). Estes indicadores e critérios (QUADRO 4) foram averiguados pela análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas realizadas com os representantes dos empreendimentos sustentáveis selecionados, bem como pela observação não participante, quando possível, e análise de documentos, quando necessário.

Área	Indicadores	Descrição dos Critérios
Econômica	Aquisição	Uso de materiais de fornecedores regionais
	Persistência	Claras perspectivas para o desenvolvimento da empresa em longo prazo
	Potencial de Crescimento	Objetivos econômicos de crescimento, investimento e orientação à inovação.
	Missão	Orientação sustentável como parte integrante do sistema de valor da empresa
	Identificação	Empregados dividem um entendimento comum sobre objetivos sustentáveis
	Cooperação	Relacionamento de longa data com parceiros locais e regionais
Ecológica	Transporte	Uso de meios de transporte ecológicos
	Resíduos	Fontes alternativas de energia e uso eficiente de energia consumida
	Emissões	Redução de emissão de resíduos e desperdício de materiais
	Processo de produção	Redução dos níveis de emissão, exclusão de toxidade.
	Produto	Gerenciamento ecológico dos processos de produção
Social/Ética	Igualdade de direitos	Gênero e questões gerais e uso eficiente de energia consumida
	Participação	Gestão participativa nos objetivos do negócio, apoio às atividades da comunidade
	Pessoal	Desenvolvimento ativo das competências dos empregados, esquemas de recompensas
	Ambiente de trabalho	Oferecer condições seguras e programas de saúde para os empregados
	Integração regional	Trocar experiências com atividades culturais de economia local/regional
	Comunicação	Honestidade e informações transparentes ao público sobre as atividades do negócio

QUADRO 4 - DIMENSÕES DO EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL

FONTE: Schlange (2006, p.6, tradução livre).

### **Stakeholder**

DC: *Stakeholder* é definido como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado de algum modo pela relação com determinada organização, de forma que acionistas e investidores, empregados, clientes e fornecedores são considerados *stakeholders* primários, por sua relação de interdependência com a empresa. Nesse sentido, a inter-relação entre empreendedorismo sustentável e *stakeholders*, envolve a capacidade de gerar valor mútuo, considerando o aspecto social, ambiental e econômico entre a empresa e suas partes interessadas, compreendendo suas obrigações, habilidades e possibilidades para uma visão além da geração de lucros (FREEMAN, 1984; CLARKSON, 1995; HÖRISCH; FREEMAN ; SCHALTEGGER, 2014).

DO: O conceito de *stakeholder* foi operacionalizado com base nas entrevistas semiestruturadas com os dois respectivos fornecedores indicados pelos entrevistados por cada empreendimento sustentável selecionado. Os fornecedores foram escolhidos por serem agentes interdependes (se relacionam diretamente), bem como externos aos empreendimentos. Por meio da transcrição das entrevistas, foi possível verificar a inter-relação entre os empreendimentos sustentáveis e seus fornecedores considerando as práticas, as similaridades, as diferenças e os interesses mútuos na criação de valores sustentáveis.

### **Desenvolvimento Sustentável**

DC: O desenvolvimento sustentável procura integrar os objetivos ambientais, sociais e econômicos no momento atual e para as gerações futuras (ELKINGTON, 2012), de maneira que sua gestão busca atender aos critérios de equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica de uma empresa para seu próprio desenvolvimento sustentável e para a sociedade como um todo (SCHALTEGGER; WAGNER, 2011; SACHS, 2008; BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012).

DO: Para analisar as dimensões do desenvolvimento sustentável foram adotados os critérios de verificação definidos pela pesquisadora com base na descrição das dimensões econômica, ambiental e social que compõem este tipo de desenvolvimento. Tais descrições foram levantadas da literatura (SACHS, 1993; 200), e sintetizadas pela pesquisadora, tendo em vista que algumas se repetem. As três dimensões, a descrição e os critérios de verificação se encontram apresentados no QUADRO 5. Tais critérios foram averiguados pela análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas com os representantes pelos empreendimentos sustentáveis selecionados, e também mediante entrevista com os representantes dos dois respectivos fornecedores indicados pelo entrevistado de cada empreendimento, utilizando a análise de documentos quando necessário.

Dimensões do DS	Descrição	Crítérios de Verificação
Econômica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento econômico equilibrado;</li> <li>- Investimento em tecnologia e inovação;</li> <li>- Capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento econômico;</li> <li>- Inovação;</li> <li>- Geração de novos empreendimentos;</li> </ul>
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão eficiente dos recursos naturais;</li> <li>- Limitação do uso de recursos não renováveis a partir da substituição por aqueles renováveis e/ou abundantes;</li> <li>- Redução da poluição e uso de tecnologias limpas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso e ações de conservação dos recursos naturais;</li> <li>- Uso de recursos renováveis e tecnologias limpas;</li> <li>- Ações para reduzir a poluição.</li> </ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcance de um patamar razoável de homogeneidade social;</li> <li>- Distribuição de renda justa;</li> <li>- Emprego com qualidade de vida decente;</li> <li>- Igualdade no acesso aos recursos e serviços sociais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidade de trabalho à comunidade local;</li> <li>- Participação social;</li> <li>- Emprego com qualidade e boas condições no trabalho.</li> </ul>

QUADRO 5 – DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO

FONTE: A autora (2014) com base em Sachs (1993; 2002).

### 3.2.1 Definição de outros termos relevantes

#### **Empreendedorismo**

DC: Jack e Anderson (2002) afirmam que o empreendedorismo é compreendido não apenas como um processo de geração de riqueza e crescimento econômico, mas também como um processo que se relaciona com o contexto social ao qual se encontra inserido, para assim, reconhecer as oportunidades condicionadas a essa estrutura (empreendedor – contexto).

### 3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa é considerada exploratória, uma vez que se pauta em descobrir ou buscar informações acerca de um objeto de pesquisa, que possui

pouca ou nenhuma informação no contexto a ser investigado (COLLIS; HUSSEY, 2005), ou seja, busca entender, interpretar, e mesmo se relacionar com o fenômeno, a fim de obter mais informações sobre o objeto em análise. Este tipo de pesquisa se destaca quando são necessárias maiores discussões a respeito de determinado fato (DENZIN; LINCOLN, 2006; CERVO; BERVIAN, 2002). À vista disso, esta pesquisa se confirma como exploratória pelo fato do empreendedorismo sustentável ser considerado tema emergente tanto no meio empresarial, quanto acadêmico, bem como por abordar os *stakeholders*, o que possibilita ter novas compreensões acerca deste tipo de empreendedorismo.

Esta investigação também pode ser classificada como descritiva tendo em vista que procura identificar e obter informações sobre as características intrínsecas de determinado fenômeno (COLLIS; HUSSEY, 2005). Nesse sentido, a presente pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois objetiva evidenciar os aspectos constitutivos da realidade das empresas pesquisadas, a partir das categorias definidas com base na literatura.

Adota-se neste estudo a abordagem qualitativa por buscar “[...] compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (GODOY, 1995a, p.58), visto que busca entender como os indivíduos ou grupos sociais se relacionam com a realidade em que estão circunscritos, ou seja, tendo em vista que o aspecto processual da pesquisa aborda questionamentos e reflexões que se destacam no contexto dos participantes envolvidos (CRESWELL, 2010).

Esta forma de abordagem procura apresentar o ambiente do objeto em análise por meio de transcrições de entrevistas, observações e documentos. Também se destaca por preocupar-se com o processo utilizado para compreender determinado fenômeno, bem como a percepção dos participantes da pesquisa (GODOY, 1995a; MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

No que se refere ao ambiente, esta pesquisa se baseou no estudo de campo para coletar os dados do contexto em análise, uma vez que se fundamentou na observação dos fatos sociais advindos do campo por meio de métodos e técnicas de pesquisa estabelecidas, com a finalidade de obter informações do fenômeno em estudo (FACHIN, 2006; GODOY, 1995b).

Com relação ao critério de tempo, essa pesquisa é classificada como transversal, visto que foi analisada em um período de tempo determinado (COOPER; SCHINDLER, 2003).

### 3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A estratégia de pesquisa adotada centrou-se no estudo de caso, o qual “se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular” (GODOY, 1995b, p.25). Essa estratégia de pesquisa representa uma maneira de estudar fenômenos (individuais, organizacionais, sociais, entre outros) inseridos em um contexto da vida real, a fim de buscar compreendê-los de maneira mais aprofundada, uma vez que os limites entre o fenômeno estudado e o contexto não se encontram claramente definidos (YIN, 2005).

Com isso, nota-se que o estudo de caso se aplica a esta pesquisa, uma vez que ao associar o empreendedorismo sustentável aos *stakeholders*, buscou-se compreender a integração entre estas temáticas para a contribuição do desenvolvimento sustentável, o que pode colaborar com o avanço na teoria. Este argumento pode ser confirmado a partir da afirmação de Yin (2005), em que explica que estudos de caso utilizam questões do tipo “como” e “por que” (processo), bem como “questões de compreensão que procuram descrever e interpretar “o que” aconteceu numa determinada situação” (GODOY, 2010, p.147), pois lidam com ligações operacionais que necessitam ser delineadas ao longo do tempo, e que ocorrem quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos.

Desta forma, as etapas deste estudo de caso foram desenvolvidas de acordo com sugestões de Eisenhardt (1989), descritas no QUADRO 6.

<b>Etapas</b>	<b>Atividade</b>
Início	Definir o problema de pesquisa e constructos norteadores do estudo
Seleção dos casos	Especificar a população e selecionar os casos de acordo com base teórica
Criação de instrumentos e protocolos	Definir método de coleta de dados
Entrar no campo	Sobrepor os dados e análises coletados, incluindo observações e notas obtidas por meio do campo investigado
Analisar os dados	Analisar os dados utilizando-se de diferentes técnicas
Utilizar a Literatura	Comparar as evidências com a literatura, para que estas sejam validadas
Conclusão	Concluir o estudo

QUADRO 6 – ETAPAS DO ESTUDO DE CASO

FONTE: Adaptado de Eisenhardt (1989, p.533).

Este estudo se classifica como estudo de casos múltiplos, pois como salientam Eisenhardt e Graebner (2007), os estudos de casos múltiplos proporcionam uma comparação dos casos, uma vez que possibilitam a exploração mais ampla de questões de pesquisa e elaboração teórica, além de contribuírem para explicações teóricas mais robustas, já que estes se encontram fundamentados em diversas experiências empíricas (GODOY, 2010; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

Nesse sentido, optou-se por realizar estudo de casos múltiplos, pelo fato de proporcionar comparações entre os casos, para que com isso, fosse possível obter resultados semelhantes em busca de padrões, ou contrastantes, bem como esclarecimentos teóricos mais consistentes (YIN, 2005; GODOY, 2010).

### 3.5 ESCOLHA DOS CASOS

Eisenhardt (1991) ressalta que a utilização de vários casos permite um desenvolvimento mais elaborado da teoria, uma vez que destacam aspectos complementares do objeto em análise, o que pode proporcionar uma compreensão mais detalhada do fenômeno em estudo.

A escolha da quantidade de casos dependerá de quanta informação será necessária para o conhecimento e verificação do fato determinado (EISENHARDT, 1991). Portanto, não há um número ideal de casos, porém sugere-se entre quatro e

dez casos, uma vez que com menos de quatro casos seria difícil gerar uma teoria mais complexa, ou mesmo sua base empírica poderia não ser convincente. Também não é recomendado estudos acima de dez casos, pois a complexidade e o volume de dados poderia dificultar a análise (EISENHARDT, 1989).

Tendo em vista os aspectos apontados, os casos foram selecionados de modo intencional, atentando-se aos critérios definidos pela pesquisadora para aprofundar as questões elaboradas neste estudo (CRESWELL, 2010). Para auxiliar na escolha dos casos a pesquisadora verificou no *web site* do Centro Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) de Sustentabilidade, empreendimentos que satisfizessem as áreas (dimensões) econômica, ambiental e social do empreendedorismo sustentável, previamente apresentadas na revisão teórica. Assim, quatro empreendimentos sustentáveis foram selecionados, de diferentes estados brasileiros, sendo dois pelas informações obtidas pelo Sebrae, um por informações com funcionária da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), e outro por pesquisas via internet, reportagens e sites direcionados a negócios sustentáveis.

Para que fosse possível responder aos objetivos propostos neste estudo, ao final da entrevista com os representantes de cada um dos quatro empreendimentos sustentáveis, utilizou-se a técnica “bola de neve” (COLLIS; HUSSEY, 2005) para que os entrevistados indicassem dois de seus *stakeholders* fornecedores, a fim de dar continuidade à coleta dados. Assim, no total foram realizadas doze entrevistas, no período de 29 de agosto de 2014 a 30 de outubro de 2014, por meio de registro em gravador de áudio mp3, que resultou em aproximadamente 10 horas de gravação.

A fim de respeitar e manter em sigilo o direito de privacidade de todos os envolvidos optou-se por não divulgar os nomes das empresas e dos entrevistados, sendo assim, os nomes foram substituídos por letras e números. Tais informações se encontram detalhadas no QUADRO 7.

Caso	Cidade	Entrevistado
Empresa A	Sul do Estado de Minas Gerais	EA – Diretora/fundadora da empresa
Fornecedor A1	Sul do Estado de Minas Gerais	EA1 – Sócio- Administrador
Fornecedor A2	Pouso Alegre - MG	EA2 – Sócio- Administrador
Empresa B	Curitiba - PR	EB – Diretora/fundadora da empresa
Fornecedor B1	Curitiba - PR	EB1 – Diretora/fundadora da empresa

Continua

Fornecedor B2	Dois Irmãos - RS	EB2 – Diretora/fundadora da empresa
Empresa C	Maringá - PR	EC – Diretor/fundador da empresa
Fornecedor C1	Londrina - PR	EC1 – Assistente Comercial
Fornecedor C2	Nova Odessa - SP	EC2 – Gerente industrial
Empresa D	Manaus - AM	ED – Diretor/fundador da empresa
Fornecedor D1	Manaus - AM	ED1 – Diretor Comercial
Fornecedor D2	Manaus - AM	ED2 – Autônomo

QUADRO 7 – ESCOLHA DOS CASOS

FONTE: A autora (2015)

### 3.6 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

No que se refere técnica de coleta de dados, pode-se afirmar que busca-se obter os dados que contribuirão para o pesquisador desenvolver sua pesquisa, de modo que para garantir a qualidade do processo para o estudo de casos, Yin (2005) sugere: i) usar diversas fontes de evidência, a fim de garantir a triangulação dos dados; ii) criar um banco de dados com o propósito de organizar e documentar os dados coletados, e; iii) manter o encadeamento de evidências, para que o observador externo possa entender as etapas utilizadas na pesquisa. Compreende-se, portanto, que para aprofundar o entendimento do caso investigado é necessário interagir por meio de diversas abordagens de dados (CRESWELL, 2010), as quais para este estudo se centrou a partir da análise de documentos, entrevistas semiestruturadas e observação direta ou não participante.

Nesse sentido, a análise de documentos foi utilizada a fim de corroborar, complementar ou mesmo negar as demais fontes de evidências utilizadas (YIN, 2005). Deste modo, tal análise foi evidenciada por meio de *folders* e informações disponíveis em matérias publicadas na mídia (reportagens em internet, televisão e sites institucionais) pelas empresas pesquisadas.

Em prosseguimento ao estudo, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com os diretores dos empreendimentos sustentáveis selecionados e seus dois fornecedores sugeridos, a fim de buscar evidências e explicações que respondessem ao problema de pesquisa (CORBETTA, 2003). Desta forma, para conseguir resultados mais precisos e condizentes com a realidade pesquisada, a entrevista foi utilizada como meio “de obter dados que não podem ser encontrados

em registros e fontes documentais e podem ser fornecidos por certas pessoas” (CERVO; BERVIAN, 2002, p.46). Ressalta-se que algumas entrevistas foram realizadas por meio de interface tecnológica (*skype*) ou por telefone, devido à localização da empresa.

A observação direta também foi utilizada com o propósito de ampliar as interpretações acerca da inserção no campo investigado (YIN, 2005). Com isso, utilizou-se deste tipo de observação na categoria empreendedorismo sustentável, para os empreendimentos selecionados nesta pesquisa. Dos quatro empreendimentos investigados, apenas em dois foi possível observar o local de atuação da empresa e verificar o processo produtivo, servindo como uma maneira de comprovar a existência das atividades e valores mencionados pelos entrevistados durante a entrevista.

Assim, as técnicas de coleta de dados utilizadas em cada empresa podem ser verificadas no QUADRO 8:

Caso	Técnicas de coleta de dados
Empresa A	Entrevista realizada por telefone; Análise de documentos.
Fornecedor A1	Entrevista realizada por meio de interface tecnológica ( <i>skype</i> ) e análise de documentos.
Fornecedor A2	Entrevista realizada por telefone e análise de documentos.
Empresa B	Entrevista presencial. Análise de documentos e observação direta.
Fornecedor B1	Entrevista realizada por telefone e análise em documentos.
Fornecedor B2	Entrevista realizada por meio de interface tecnológica ( <i>skype</i> ) à distância e análise de documentos.
Empresa C	Entrevista presencial. Análise de documentos e observação direta.
Fornecedor C1	Entrevista realizada por telefone e análise de documentos.
Fornecedor C2	Entrevista realizada por meio de interface tecnológica ( <i>skype</i> ) e análise de documentos.
Empresa D	Entrevista realizada por meio de interface tecnológica ( <i>skype</i> ) e análise de documentos.
Fornecedor D1	Entrevista realizada por telefone e análise de documentos.
Fornecedor D2	Entrevista realizada por telefone e análise de documentos.

QUADRO 8 – TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

FONTE: A autora (2015)

Posteriormente a coleta dos dados, as entrevistas foram transcritas pela pesquisadora a fim de iniciar a compreensão e separação das categorias para posterior análise. Nas duas empresas em que foi possível realizar a observação, tomou-se notas de campo, as quais foram transcritas e utilizadas para complementar os dados. Após essa a etapa descrita, iniciou-se o processo de transferência dos

arquivos transcritos para o *software* Atlas.ti (unidade criada em 20 de novembro), o qual contribui para organizar, categorizar e registrar as interpretações (FLICK, 2009).

Para analisar os dados coletados, foi utilizada a análise de conteúdo com o propósito de buscar nas técnicas de comunicação a descrição do conteúdo das mensagens obtidas, de modo a fazer inferências do contexto social estudado e com isso, extrair os conhecimentos obtidos por meio de mensagens (BARDIN, 1995; BAUER; GASKELL, 2012). Assim, os dados deste estudo foram analisados de acordo com as três fases delineadas por Bardin (1995): i) a pré-análise – fase de organização, que tem por finalidade conduzir as ideias iniciais a um plano de análise; ii) a exploração do material – consiste na administração sistemática das decisões tomadas, e; iii) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação – os resultados brutos são tratados de maneira a tornarem-se significativos e válidos, para isso, o pesquisador produz inferências, a partir dos dados, ou, seja, faz uma indução a partir de fatos ocorridos.

Na visão de Morse *et. al* (2002), a validade e a confiabilidade garantem rigor aos estudos científicos, uma vez que possibilitam verificar a legitimidade das práticas utilizadas na pesquisa. De acordo com Paiva Jr., Leão e Mello (2011), a validade está relacionada com a capacidade que os métodos propiciam à consecução legítima dos seus objetivos e a confiabilidade busca garantir que caso outra pesquisa semelhante seja realizada, sejam encontrados resultados aproximados.

Para a operacionalização de tais conceitos foram considerados alguns critérios recomendados para pesquisas qualitativas em administração (PAIVA JR.; LEAO; MELO, 2011). Desta forma, procurou-se fazer descrição clara e detalhada de cada um dos casos analisados na pesquisa; buscou-se o *feedback* junto aos entrevistados, tanto para confirmarem o conteúdo da entrevista, quanto em caso de algum esclarecimento; foi utilizada a triangulação dos dados por meio das entrevistas, verificação de documentos, e por observação direta quando possível. Outros fatores que denotam a triangulação podem ser observados durante a análise individual (*within-case*) e cruzada dos casos (*cross-case*) (EISENHADT, 1989). Assim, em um primeiro momento, foi realizada análise individual dos casos com a finalidade de obter informações particulares a cada caso. Já a análise cruzada, é um processo em conjunto com os resultados obtidos individualmente a fim de verificar padrões e/ou novas categorias.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

Partindo dos objetivos estabelecidos neste estudo, o arcabouço teórico que o fundamenta, e os procedimentos metodológicos, procura-se neste capítulo apresentar a análise dos dados obtidos. Em um primeiro momento descreve-se individualmente cada um dos quatro casos investigados, os quais são verificados pelas categorias de análise definidas para esta pesquisa. Em seguida, é realizada a análise cruzada dos dados, a fim de discutir em conjunto os resultados encontrados. Ressalta-se que em ambas as análises foi utilizado o *software* Atlas ti a fim de efetivar as codificações.

Desta forma, o presente capítulo encontra-se segmentado nas seguintes seções: i) Caso 1 - Empresa A; ii) Caso 2 - Empresa B; iii) Caso 3 - Empresa C; iv) Caso 4 - Empresa D, e v) Análise dos Cruzada dos Dados.

### 4.1 CASO 1 – EMPRESA A

#### 4.1.1 Descrição do Caso

A Empresa A é uma pequena empresa fundada no ano de 2007, localizada em uma cidade no Sul do estado de Minas Gerais que desenvolve cosméticos feitos exclusivamente à base de café. A farmacêutica e bioquímica fundadora da Empresa A e entrevistada nesta pesquisa, afirma que desejava fundar uma empresa no segmento de cosméticos, como a empreendedora nasceu e vive numa região produtora de café, tinha a ideia de usar essa matéria-prima como diferencial em seus produtos. Para isso foi necessário entender como esse insumo poderia ser utilizado em cosméticos.

Assim, a Empresa A foi constituída após três anos de pesquisa em parceria com universidades e intuições de pesquisa, foi possível descobrir os benefícios do grão do café e também a maneira como poderia ser utilizado na fabricação de cosméticos. Atualmente, a empresa é a única do país a comercializar produtos como

shampoos, óleos corporais, sabonetes, entre outros, todos feitos exclusivamente à base de café.

A Empresa A foi desenvolvida dentro do conceito de tentar reduzir impactos (tanto sociais quanto ambientais) à medida que utiliza o café certificado (UTZ *Certified*), faz a rastreabilidade dessa matéria-prima, procura utilizar embalagens recicláveis ou de origem reciclada, desenvolve programa de reciclagem em suas lojas, participa de projetos de coleta de embalagens após o consumo, entre outros. Tendo em vista a preocupação direcionada à sustentabilidade, a Empresa A busca parceiros que compartilhem desta mesma filosofia.

#### 4.1.2 Empreendedorismo Sustentável

A categoria empreendedorismo sustentável visa identificar os critérios relacionados às questões econômicas, ecológicas e sociais, evidenciando cada um dos aspectos empregados pelos empreendimentos sustentáveis em análise. Nesse sentido, conforme modelo apontado na definição operacional desta categoria (seção 3.2) serão abordados os indicadores: missão; persistência; potencial de crescimento; cooperação; aquisição; identificação; emissões; processo de produção; produto, transporte; igualdade de direitos; participação; pessoal; ambiente de trabalho; integração regional; comunicação.

Haja vista que tais elementos podem ser compreendidos, ou mesmo relacionados entre as três dimensões optou-se por fazer análise sem separação dos indicadores, mas com uma síntese ao final a fim de facilitar a compreensão. O mesmo ocorre para os demais casos abordados na sequência.

Nota-se que romper com uso de métodos tradicionais de produção, a fim de introduzir novas estruturas e padrões de consumo que respeitem a dinâmica ambiental e social, é uma das características do empreendedorismo sustentável que busca em sua essência gerar lucro em sincronia com a redução dos impactos ambientais e auxílio na qualidade de vida da sociedade (SCHALTEGGER; WAGNER, 2011; GERLACH, 2003).

A concepção de um empreendimento que possuísse em sua essência uma nova proposta de mercado e simultaneamente se preocupasse com os impactos

ambientais e sociais foi a ideia da entrevistada ao instituir a Empresa A. EA declara que o empreendimento se pautou na ideia de respeitar o meio ambiente, ao mesmo tempo em que busca valorizar o ser humano:

[...] Nossa proposta é respeito ao meio ambiente e a valorização do ser humano. [...]. Durante o desenvolvimento da empresa e desde a criação, minha visão enquanto dirigente, é que independente do tamanho da empresa a gente tem que ser responsável pelo impacto que causamos. Então a Empresa A já foi desenvolvida dentro desse conceito de tentar reduzir impactos na medida do possível, e a gente vê que tem muita coisa, às vezes pequenas atitudes que trazem um resultado muito interessante (EA).

Então assim, desde a nossa matéria-prima. A gente usa um café certificado, onde a gente tem toda a rastreabilidade da nossa principal matéria-prima, entre outras ações referentes à questão ambiental. [...]. Também procuramos promover trabalho e renda, então são feitas parcerias com entidades de catadores, nas lojas multimarca, a gente tem parceria com a Avitec e outros voltados ao social (EA).

Os trechos acima demonstram que o potencial de valor que demonstra a missão da empresa orientada aos aspectos sustentáveis (SCHLANGE, 2006), também pode ser evidenciado pela possibilidade de desenvolver um negócio a partir de oportunidades de mercado (COHEN; WINN, 2007; DEAN; McMULLEN, 2007) que estimulem o surgimento de novas empresas. Este aspecto pode ser verificado quando EA explica que o fato de nascer e viver em uma região produtora de café a estimulou em pesquisar como esta matéria-prima poderia ser utilizada em cosméticos, de modo que EA relata: “fiz parceria com algumas universidades, instituições de pesquisa, e constatamos que o grãozinho verde do café, antes do processo de torra é extremamente rico e benéfico para a nossa pele, e foi a partir daí que surgiu a ideia de desenvolver a empresa” (EA).

Tais oportunidades mercadológicas foram pensadas para que a Empresa A pudesse se estabelecer e manter-se no mercado. Deste modo, EA aponta que investiu durante 3 anos no desenvolvimento de um plano de negócios para que pudesse conhecer os potenciais consumidores, bem como os possíveis obstáculos que a empresa seria submetida:

Mesmo tendo um plano de negócios bem elaborado, foram 3 anos para o desenvolvimento da empresa. A ideia de oferecer um produto à base de café era uma coisa muito diferente, as pessoas não estavam acostumadas a isso. Mais fomos muito felizes nos resultados e na aceitação ao produto, porque vejo que foi um conjunto de fatores que contribuiu e tem contribuído pra esse resultado tão positivo (EA).

No Brasil como há questões de barreiras burocráticas, regulatórias, sanitárias você tem que registrar sua marca que demora normalmente 3 anos, sabe, então isso daí dificulta com certeza a abertura de qualquer empresa, o processo é lento e desgastante de certa forma. Porém, no caso da Empresa A, como eu te falei, foram 3 anos para desenvolver, então tudo foi pensado de uma forma que tornasse o negócio economicamente viável, Então nesse sentido eu não tive tanta dificuldade, a não ser o empenho de elaborar um bom plano de negócio (EA).

Nota-se que o plano de negócios e a preparação ao longo de 3 anos, conferiu segurança para que fosse ofertado um produto diferenciado ao mercado, bem como estabilidade para que a empresa pudesse projetar suas perspectivas de desenvolvimento em longo prazo. Essa persistência e preparação para se instituir, proporcionou também, ênfase econômica do empreendimento em sua percepção voltada à inovação, uma vez que a ideia e os processos utilizados na empresa passam ser reconhecidos tendo em vista esse propósito, conforme salientado no trecho a seguir:

A Empresa A tem inovação no DNA da empresa. Desde a questão de inovar na parte de produtos, como inovar em canais de comercialização, enfim, então a gente procura inovar em diversas frentes, inclusive já ganhamos vários prêmios também relacionados à inovação. A inovação dos nossos produtos, então foi um prêmio nacional de inovação da Confederação Nacional da Indústria que você pode observar no site, temos projetos, alguns projetos selecionados em editais de inovação. Então a inovação assim, é o grande diferencial competitivo da nossa empresa (EA).

Diante do diferencial inovador da empresa em seus produtos, canais de comercialização, entre outros, bem como das noções de sustentabilidade que a compõe, a entrevistada esclarece que a busca por fornecedores e parceiros é um processo que demanda tempo: “Isso aí é um trabalho bem minucioso, porque você encontrar bons parceiros e que partilhem as mesmas filosofias, dentro do mundo dessa cadeia é um trabalho que se estende ao dia-a-dia” (EA). EA ainda menciona que esta questão também se dá em função do tamanho e volume de compras, o que limita a empresa a fazer exigências, mas apesar disso há um controle sobre os aspectos contratuais e requisitos básicos para que determinada empresa possa ser fornecedor ou parceiro da Empresa A. Nesse caso, a entrevistada explica que:

[...] a Empresa A, em função do tamanho e do volume de compras é difícil nesse estágio inicial de fornecimento impor muitas regras. Na verdade existe de certa forma um controle. Não é uma coisa assim tão formalizada e de repente com uma periodicidade que a gente gostaria, mas durante esse

processo de seleção principalmente no início da relação comercial, há um controle em termos de documentação, regularização, contrato que exija um cumprimento das questões básicas. Na medida do possível quando o fornecedor tem alguma certificação ou trabalhe nessa conduta, com certeza esse é um grande diferencial para o processo de seleção. [...] é difícil porque têm alguns seguimentos que você fica muito limitado, você não tem muitas opções, alternativas de fornecedores. Então a gente tenta, mas às vezes fica complicado impor muitas exigências (EA).

Quanto a esse aspecto, em um primeiro momento, embora existam restrições quanto à adaptação de fornecedores e parceiros para com as solicitações da empresa, isso não impede a Empresa A de estabelecer uma relação de cooperação ao longo do tempo, ou seja, manter relacionamento com aqueles já consolidados, bem como optar por fornecedores regionais, desde que consiga encontrar esse fornecimento. Com isso, EA afirma que: “existe sim, preferência regional desde que a gente consiga encontrar fornecimento, mas na medida do possível procuramos priorizar o nosso entorno, porque a proposta é promover geração e distribuição de renda, principalmente do nosso entorno num crescimento radial, espiral” (EA). É possível perceber que em um primeiro momento a empresa tem como enfoque encontrar fornecedores regionais, de modo a desenvolver o contexto local em que estão inseridos, uma vez que há uma preocupação da empresa em desenvolver os seus produtos, ao mesmo tempo em que busca formar parcerias, promover e distribuir renda na relação direta com a sua empresa.

Desta forma, nota-se a preocupação da empresa em gerar lucro e manter-se no mercado como destaque na área de atividade em que se encontra inserida, sobretudo, é possível verificar também uma preocupação social quando a Empresa A busca por meio de suas ações, gerar e distribuir renda para a sociedade. EA esclarece que a proposta da Empresa A centra-se em respeitar o meio ambiente ao mesmo tempo em que procura por meio de suas ações, valorizar as pessoas, tanto aquelas que a empresa se relaciona ao longo de sua cadeia de valor, como aquelas que são afetados pelas atitudes diretas da empresa.

A entrevistada, portanto, relata que desde seu desenvolvimento, a Empresa A pauta-se na ideia de reduzir impactos ambientais e sociais, iniciando com pequenas atitudes e ampliando conforme a empresa fosse crescendo. Com isso, EA declara que:

Então assim, desde a nossa matéria-prima. A gente usa um café certificado, onde a gente tem toda a rastreabilidade da nossa principal matéria-prima, a

gente consegue passar para o nosso cliente através do número do lote do produto, qual que é a safra, qual que é a validade daquele café, como ele foi colhido, plantado, enfim, se o filho de quem colheu tá na escola, se ele vive em moradia digna, se ele tem seus direitos trabalhistas respeitados, então tudo isso é assegurado. E aí ao longo da cadeia, por exemplo, no desenvolvimento das nossas formulações a gente procura usar embalagens que sejam de origem reciclável ou embalagens que sejam passíveis de reciclagem. Nas lojas a gente tem, por exemplo, o programa de reciclagem nas lojas exclusivas, a cada 6 embalagens que o cliente retorna pra gente, ele ganha um novo produto, já justamente pra estimular essa questão de reduzir impacto ambiental, e promover trabalho e renda, pois são feitas parcerias com entidades de catadores. Nas lojas multimarcas a gente tem parceria com a Avitec que é Associação das Indústrias de Higiene Perfumaria e Cosméticos, é um programa que chama de Mãos Para o Futuro, que faz o recolhimento das nossas embalagens. Então assim, a gente tem, por exemplo, embalagens que são desenvolvidas com entidades como a APAE para promover a inclusão social. Temos algumas ações, por exemplo, que envolvem diretamente a comunidade, agora no dia das crianças, a gente vai distribuir sementinhas pra estimular que as crianças possam plantar e preservar a natureza (EA).

De acordo com o trecho acima é possível perceber a ligação entre as três dimensões que abarcam a concepção do empreendedorismo sustentável (THOMPSON; KIEFER; YORK, 2011; SCHLANGE, 2006). Na dimensão econômica é percebida a ideia de obter lucro por meio do produto comercializado. Já a preocupação com o ambiental pode ser compreendida a partir da escolha do café certificado, o qual estabelece para o produtor dessa matéria-prima uma série de ações ambientais e sociais que precisam ser respeitadas, cujas atitudes podem ser visualizadas por meio de rastreamento. A Empresa A ao optar por esse tipo de matéria-prima pode oferecer em seus produtos todas as informações asseguradas pela certificadora, e com isso estender seus valores para sua cadeia. Outras evidências ambientais podem ser observadas por meio da utilização de embalagens recicláveis ou passíveis de serem recicladas, bem como por sua logística reversa quando busca o retorno das embalagens por meio de incentivos aos clientes. Desta forma, a Empresa A consegue reduzir o impacto ambiental externo à empresa gerado por suas embalagens, já internamente EA descreve que:

Nosso impacto ambiental em termos de produção ele é muito baixo, o maior impacto mesmo é a questão da embalagem. Em termos de produção não tem assim resíduos ou coisas que possam causar um impacto entendeu? Então não tenho muito pra te falar sobre essa questão, é mais internamente, algumas posturas de colaboradores em termos de reduzir consumos, seja de água, seja de energia, coisas mais simples mesmo (EA).

A entrevistada elucida que os resíduos ecológicos gerados em sua produção são poucos, o que faz com que a empresa ainda não tenha medidas concretas implantadas para esta necessidade, apenas ações genéricas, como uso consciente de água e energia. Juntamente a isso constata-se o aspecto social por meio de parcerias com associações tanto na confecção de embalagens como no recolhimento destes insumos. Tais atitudes demonstram o interesse da empresa em envolver a comunidade em suas atividades, bem como em proporcionar a inclusão social e a obtenção de emprego e renda. A entrevistada ainda complementa que um dos objetivos da empresa relaciona-se ao apoio a comunidade ao passo que aponta as atividades nas quais busca engajar a comunidade local:

[...] além dos demais objetivos, a empresa tem como proposta a valorização do ser humano. Então, ao longo da nossa cadeia, dentro das nossas possibilidades a gente desenvolve uma série de ações nesse sentido. Por exemplo, ações em parceria com entidades como a APAE. Agora a gente tá desenvolvendo um projeto para o dia das crianças, que pretende estimular o plantio de árvores, a preservação da natureza, afinal, elas que vão ser os futuros formadores de opinião daqui uns anos. Então assim, todas as nossas ações são desenvolvidas dentro desses conceitos (EA).

Considerar o aspecto social em suas atividades é uma forma da empresa mostrar sua preocupação com a comunidade e sociedade como um todo (THOMPSON; KIEFER; YORK, 2011), valorizando a troca recíproca de experiências com o entorno ao qual se encontra inserida. Tendo em vista esta forma de reconhecer a participação da comunidade em suas atividades, a Empresa A busca integrar suas ações, mesmo que consideradas poucas, ou pequenas, mas com o intuito de fazer a sua parte.

Isso se reflete nos incentivos oferecidos aos funcionários, os quais se relacionam com a ideia de sustentabilidade que a empresa acredita: “algumas iniciativas e benefícios ocorrem no sentido de reduzir impacto, reduzir consumo, e eles são valorizados e pontuados nesse programa” (EA). Por meio de tais atitudes a empresa tenta mostrar aos seus funcionários que a cooperação deles é importante nesse processo, porém pelo fato da empresa se encontrar em crescimento, EA (2014) admite: “há muito trabalho a ser feito porque a Empresa A é uma empresa nova, então tem muita coisa para ser desenvolvida em termos de envolver cada vez mais os colaboradores dentro dessa postura”. Com isso, a entrevistada argumenta que a empresa procura transmitir os seus valores por meios das atitudes

empregadas, envolvendo tanto seus funcionários, como a comunidade local e sociedade como um todo, podendo ser verificado também pela rastreabilidade dos produtos, de modo que EA assim destaca:

Em toda nossa comunicação a gente procura mostrar toda essa visão da empresa e nossos valores, e também nas nossas atitudes, por exemplo, nas lojas, em termos de reduzir consumo de embalagens, não utilizar embalagens plásticas que possam ter algum impacto, a rastreabilidade dos produtos (EA).

Isto posto, observa-se pelas informações descritas, que a Empresa A, busca utilizar-se das três dimensões deste tipo de empreendedorismo, porém é possível perceber inclinações para a dimensão econômica por meio de seu interesse em explorar oportunidades de mercado que comportassem a ideia inovadora de cosméticos à base de café. A dimensão ambiental encontra-se interligada principalmente pelo café certificado e pela rastreabilidade dos produtos, resultando na dimensão social, a qual é verificada a partir de ações desenvolvidas com a comunidade bem como por dados obtidos pela rastreabilidade, uma vez que pelo rastreamento é possível saber tanto as condições ecológicas referentes à matéria-prima utilizada, bem como sociais.

Faz-se importante ressaltar que o indicador identificação não foi esclarecido pela entrevistada durante a coleta de dados, já o indicador transporte não foi destacado na análise pelo fato da empresa não fazer uso de nenhum meio de transporte alternativo.

No QUADRO 9 é possível observar a síntese das áreas (dimensões), os indicadores definidos por Schlange (2006) e as verificações exploradas no decorrer desta análise. Salienta-se que os indicadores estão dispostos conforme definido pela pesquisadora a fim de criar uma ordem lógica dos argumentos.

Área	Indicadores	Verificação Empresa A
Econômica	Missão	Nova proposta de mercado e preocupação simultânea com os impactos ambientais e sociais.
	Persistência	Plano de negócios e preparação ao longo de 3 anos a fim de ofertar um produto diferenciado ao mercado.
	Crescimento Potencial	Ênfase econômica do empreendimento em sua percepção voltada à inovação.
	Aquisição	Opção por fornecedores regionais desde que seja possível encontrá-los
	Cooperação	Manter relacionamento com fornecedores já consolidados
	Identificação	Não evidenciado pela empresa.

Continua

Ecológica	Resíduos	Poucos resíduos ecológicos gerados em sua produção. Uso consciente de água e energia.
	Emissões	Logística reversa e uso de embalagens recicláveis ou passíveis de reciclagem.
	Processo de produção	Certificação e rastreamento da matéria-prima.
	Produto	Certificação e rastreamento da matéria-prima.
	Transporte	A empresa não faz uso de meio de transporte ecológico.
Social/Ética	Igualdade de direitos	Parcerias com entidades como a APAE para promover a inclusão social e a obtenção de emprego e renda.
	Participação	Parcerias com associações tanto na confecção de embalagens como no recolhimento destes insumos.
	Pessoal	Iniciativas e benefícios para os funcionários reduzirem impacto e consumo.
	Ambiente de trabalho	“Por ser uma empresa nova há muito a ser feito”, deixando de evidenciar claramente sobre o ambiente de trabalho.
	Integração regional	Reconhecer a participação da comunidade em suas atividades. Estímulo do plantio de árvores no dia das crianças.
	Comunicação	Procura transmitir seus valores por meios das atitudes empregadas, podendo ser verificado também pela rastreabilidade dos produtos.

QUADRO 9 – DIMENSÕES DO EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL – SÍNTESE EMPRESA A  
 FONTE: A autora (2015) adaptado de Schlange (2006, p.6).

#### 4.1.3 Stakeholders

Para investigar informações referentes aos *stakeholders* optou-se por enfatizar o fornecedor, tendo em vista que este *stakeholder* primário (CLARKSON, 1995) poderia esclarecer os valores criados a partir de sua inter-relação com um empreendimento sustentável. À vista disso buscou-se explorar os valores apregoados pelo fornecedor, para que ao final fosse possível descrever a inter-relação entre a empresa e estes seus *stakeholders*.

Nesse sentido, o entrevistado da Empresa A indicou o Fornecedor A1 e o Fornecedor A2, tendo como base o tempo de fornecimento e importância da matéria-prima fornecida, bem como o relacionamento entre ambos, de modo que os dois fornecedores designados encontram-se descritos na sequência.

O Fornecedor A1 trata-se de uma fazenda de café, situada em uma cidade no Sul do estado de Minas Gerais que atua no mercado há mais de três décadas. Empresa familiar, a qual posteriormente passou a ser gerenciada pelos filhos, que na intenção de melhorar a comercialização do café, resolveram investir no selo internacional UTZ *Certified* no ano de 2005. Considerada como uma das fazendas pioneiras a investir na certificação, durante o processo de implantação, os irmãos e

sócios perceberam que o selo assegurava mais do que apenas uma melhor comercialização de seu produto, uma vez que envolvia uma “produção rastreada e sustentável, buscando proteger o meio ambiente e respeitar o ser humano”.

EA1, um dos sócios e entrevistado nesta pesquisa, argumenta que muitas modificações ocorreram na empresa desde a implantação do selo, iniciando pela organização e parte comercial, evoluindo para questões de sustentabilidade, as quais foram sendo adaptadas à realidade da fazenda, ou seja, “você fazer o certo visando o lucro, a responsabilidade, o justo né, o socialmente justo, então tudo isso envolve o, o procedimento” (EA1). O entrevistado ainda observa que todo o procedimento mudou, desde a forma de plantar o café e utilizar os recursos necessários, até a maneira de lidar e se preocupar com o funcionário, portanto, além da valorização do produto perante o mercado, a fazenda obteve ganho financeiro relacionado ao controle de estoque, desperdício, treinamento de equipe, manutenção dos equipamentos, entre outros, o que fez com que os processos da empresa se tornassem mais eficientes.

O entrevistado prossegue descrevendo sobre seu processo de produção, investimento para inovação, bem como sobre as preocupações sociais e ambientais. Com isso EA1 ressalta que o café comercializado pelo Fornecedor A1 diferencia-se do orgânico, visto que é considerado como café sustentado, “usando sem exagero tudo o que a planta pede, a classe toxicológica o mais baixo possível, é um tripé. E a gente tem ser altamente produtivo pra dar conta disso tudo no mercado, com sustentabilidade e responsabilidade” (EA1). O entrevistado complementa que utiliza a inovação e tecnologia como elemento agregador em suas atividades, não por exigência do selo, mas por iniciativa própria, visto que acarreta em benefícios para a produção. Com isso, EA1 informa que atualmente foi investido em um GPS de alta precisão, o qual mapeia a fazenda, e por transmissões via computador é possível verificar quanto de adubo precisa ser jogado na terra “o operador do trator não tem que fazer nada, é só dirigir o trator, a vasão é toda controlada via GPS e computador. Então não há nenhum desperdício”.

Inquirido sobre as iniciativas ambientais realizadas por A1, o entrevistado explica que a energia solar é utilizada para a primeira secagem do café, e também complementa que muito dos insumos utilizados para a plantação do café, ou mesmo partes desse material que não é comercializada são reutilizados. Assim, o mato que cresce ao redor do café, transforma-se em adubo orgânico, bem como a palha que

sobra da secagem do café é utilizada como combustão para os secadores mecânicos.

Quanto às iniciativas sociais, EA1 relata que há um trabalho de incentivo à educação de seus funcionários que se estende às esposas, filhos e demais membros da família, assim como treinamento de artesanato, palestras sobre reaproveitamento de alimentos, dentista que é feito na comunidade. Existe também o apoio quanto à reciclagem na fazenda, tendo em vista que esta se encontra sob responsabilidade dos funcionários, os quais se organizam em associação, fazem a reciclagem, e vendem, e decidem o que fazer com o dinheiro. Há também outro trabalho que é feito com a comunidade da cidade vizinha, “onde o pessoal da escola visita a empresa e acaba estudando um pouco desse, dessa parte de sustentabilidade, de ambiental, de como que funciona”. EA1 assim declara que “o funcionário que trabalha aqui no mínimo, muito mais preparado para o mercado do que nas empresas convencionais”, pois além das atividades mencionadas ainda é proporcionado o treinamento regular. Como forma de recompensa a empresa realiza algumas melhorias nas casas de seus funcionários, bem como manutenção do sistema de purificação da água que eles bebem.

À vista disso, o entrevistado argumenta que muitas dessas ações ocorreram após a implantação do selo, e complementa que o selo possui uma ampla rastreabilidade, a qual pelo número do lote do café é possível obter informações desde os critérios de plantação, lavoura, medidas ecológicas empregadas (adubo, defensivos), assim como questões referentes ao social, as quais envolvem informações desde os filhos dos funcionários, as esposas, os treinamentos realizados por eles e também os investimentos e melhorias realizados na fazenda com o lucro daquele lote. EA1 acrescenta que o selo apresentado por sua empresa, possui um código de conduta ([utzcertified.org](http://utzcertified.org)) o qual o possibilita garantir aos seus clientes tudo o que se encontra descrito, pois são auditados duas vezes ao ano, por uma empresa terceirizada sugerida pela certificadora.

Assim, quando indagado pela pesquisadora a respeito do tempo de fornecimento, bem como sobre a relação com a Empresa A, EA1, explicou que A1 fornece todo o café certificado utilizado pela Empresa A, e são parceiros desde sua fundação, há sete anos. EA1 detalha que o café fornecido à Empresa A é certificado, conforme solicitação do selo e de sua parceira, de modo que tudo que se encontra no código de conduta do selo ao qual possui é garantido por A aos seus

consumidores, por exemplo, a rastreabilidade, o social, o ambiental, conforme esclarecido anteriormente. Além disso, EA1 complementa que outras solicitações de A se referem a manter o selo ativo, à qualidade e extração de matéria-prima.

Já o Fornecedor A2, é uma empresa criada em 2004, a qual tem sua unidade industrial na cidade de Pouso Alegre, Minas Gerais e comercializa o bisabolol da candeia e outros ativos para a indústria cosmética. Seu principal produto o bisabolol, o qual é extraído de um óleo essencial obtido a partir da madeira de uma árvore chamada Candeia, comum nos estados de Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro.

A2 opta pela origem orgânica em sua matéria-prima, e, portanto, possui certificação orgânica Ecocert, bem como tem sua própria equipe de campo monitorando o planejamento da safra, acompanhamento de colheita, bem como verificando as práticas agrícolas e florestais em sua produção. EA2 com isso explica que a preocupação com o ambiental encontra-se relacionada com a fonte de sua matéria-prima, com a estruturação das cadeias de fornecimento, tendo em vista que a extração era feita e ainda continua sendo, de forma clandestina.

À vista disso, o entrevistado relata que para obter a matéria-prima é necessário licença do órgão ambiental para que se possa fazer o manejo, o que pode demorar alguns anos. Deste modo, EA2 esclarece que a empresa possui uma equipe de campo que faz essa prospecção e entra em contato com os proprietários rurais que possuem fragmentos de candeia dentro de suas fazendas, com isso é feito o primeiro contato, depois é iniciado o contrato de compra dessa matéria-prima, e a partir daí começa o processo de regularização da terra, uma vez que a averbação da reserva legal, e o mapeamento da área é feito pelo Fornecedor A2, “pois sem a regularização fundiária torna-se impossível realizar o processo de licenciamento” (EA2).

EA2 descreve que: “todo esse processo demanda tempo e equipe da empresa para que possa ser feito, uma vez que é necessário georreferenciar (fazer a retificação de área) e isso tudo é feito em um primeiro momento, tendo em vista que após isso é feito um inventário florestal desse candeal”. O entrevistado explica que esse inventário é realizado a fim de conhecer o volume disponível, a fim de informar o órgão ambiental, denominado Instituto Estadual de Floresta (IEF) em Minas Gerais, para obter a licença. EA2 aponta que este processo é longo e demanda recursos financeiros, mas que é necessário obter regularidade de

fornecimento dessa madeira. O entrevistado descreve que: “a candeia possui uma região de grande ocorrência, a qual inicia na serra da Mantiqueira e na serra do espinhaço e vai até a chapada diamantina, vai até a Bahia, mas apesar de toda essa região ela ocorre em fragmentos pequenos” (EA2). EA2 com isso explica que apesar da candeia ser encontrada em vasta região, essa divisão em fragmentos demanda trabalho de campo para conseguir encontrar os pontos específicos desse insumo.

O entrevistado descreve que a preocupação quanto ao aspecto ambiental do Fornecedor A2 se dá em: “organizar o fornecimento desta matéria-prima dentro do universo de clandestinidade existente, no qual ainda há os que atuam de maneira ilegal” (EA2), de modo que a empresa realiza todo o processo de licenciamento perante os órgãos ambientais, conforme descrito anteriormente. EA2 argumenta que: “por trabalhar na indústria cosmética é necessário inovar nas atividades, assim a empresa investiu em um gerente com grande experiência nessa área, o qual é responsável por conduzir as atividades da empresa nessa direção” (EA2). Desta forma, o entrevistado relata que a inovação em A2 se dá em buscar produtos (extratos, óleos) derivados de outras plantas ainda não trabalhadas pela empresa, como a jussara, o babaçu, entre outros.

Quanto ao aspecto social EA2 explica que na questão da candeia é feito um trabalho com as pessoas que fazem o manejo (corte da árvore, transporte das toras), as quais sempre trabalharam de maneira informal. O entrevistado relata que o Fornecedor A2 passou a selecionar e regularizar a vida destas pessoas que trabalhavam no manejo, tanto no ponto de vista trabalhista, quanto no ponto de vista de documentação básica, pois não tinham carteira de identidade, trabalhavam sem equipamentos apropriados, por exemplo, usavam moto serra de boné e chinelo, ou seja, “a empresa investiu em formalizar o trabalho destas pessoas, uma vez que tiveram que abrir conta em banco para poder receber o salário, regularizar as férias, entre outros” (EA2). Já com os funcionários a empresa ainda não possui sistema de recompensa, mas procura atender às exigências legais, como plano de saúde, o qual se estende para a família e filhos do funcionário, e plano odontológico.

EA2 explica que a empresa foi instituída com a intenção de ser a primeira empresa a produzir o bisabolol de candeia com certificação, visando isso como um diferencial de mercado, porém, considerando o preço, muitos continuaram comprando dos produtores ilegais. EA2 ainda explica que: “o mercado internacional olha para o produto e para o preço, e não quer saber dessa conversa toda de

sustentabilidade, certificação nem nada disso, quer saber quanto custa e qual é a qualidade só” (EA2). Tendo em vista tais questões, o Fornecedor A2 decidiu redirecionar seu produto, para um nicho do mercado cosmético que utiliza da rastreabilidade em sua produção, conforme afirma o entrevistado: “procuramos enfatizar um universo do mercado cosmético que tem um discurso relacionado a rastreabilidade da matéria-prima e fonte segura, e é produto orgânico. Aí sim isso é bem aceito, como uma condição para poder fornecer” (EA2).

Desta forma, quando inquirido sobre a parceria realizada com a Empresa A, o entrevistado explica que o interesse se deu por parte do Fornecedor A2, uma vez que identificou que o bisabolol era usado nos produtos da Empresa A, bem como percebeu que o direcionamento de tal empresa tinha relação com inovação e sustentabilidade, visto que por algumas vezes ambas se encontraram representadas em eventos e congressos com essa intenção. Nota-se, portanto, que para que A2 pudesse fornecer a Empresa A foi considerado aspectos relacionados tanto ao produto o qual precisavam quanto os valores voltados à sustentabilidade. A2 é um fornecedor recente da Empresa A, e possui parceria há aproximadamente um ano no desenvolvimento de um extrato.

De acordo com os elementos descritos anteriormente, percebe-se que a relação entre a Empresa A e o Fornecedor A1 se dá primeiramente a partir dos valores empregados pelo fornecedor, uma vez que este, por meio do código de conduta obtido pela certificadora e rastreamento de sua matéria-prima, consegue oferecer aos seus clientes a garantia dos aspectos ambientais e sociais. Desta forma, nota-se que o fato da Empresa A optar pelo Fornecedor A1 devido a sua garantia de rastreamento, denota a preocupação da empresa em buscar compartilhar valores similares entre ambas as empresas, uma vez que a Empresa A busca integrar em sua empresa os valores ambientais e sociais empregados e repassados pelo Fornecedor A1.

Quanto ao Fornecedor A2 a parceria se deu a partir do interesse do fornecedor nos aspectos referentes à inovação e sustentabilidade dispostos pela Empresa A, tendo em vista que o *stakeholder* pode afetar ou ser afetado pela relação com a organização (FREEMAN, 1984). Percebe-se, portanto, que a relação será mútua independente do interesse ter partido do *stakeholder*, ou seja, os valores serão gerados e compartilhados pelas ações advindas da inter-relação entre ambos. Deste modo, é possível compreender o interesse do Fornecedor A2 de acordo com

suas atitudes desenvolvidas no aspecto ecológico, quando busca respeitar a legislação ambiental para extrair sua matéria-prima, bem como pelo social, à medida que procura legalizar questões civis e trabalhistas para com seus produtores. Partindo dessa premissa, infere-se que A2 nota na Empresa A atividades relacionadas as dimensões ambiental e social, bem como a econômica, quando se refere à necessidade de inovar em suas atividades, quando A2 aponta sua preferência por enfatizar um nicho do mercado cosmético que utiliza a rastreabilidade em sua produção.

Logo, destaca-se nessa inter-relação não somente o interesse por parte do empreendimento sustentável, mas que, por meio dessa relação seja possível gerar retorno e benefícios para ambas as partes (FREEMAN *et al.*, 2010). Deste modo, esses interesses mútuos são permeados por similaridade entre valores dos atores envolvidos, que não são estáticos, mas que podem, ao longo do tempo, gerar novos valores relacionados à sustentabilidade (HÖRISCH; FREEMAN; SCHALTEGGER, 2014).

À vista disso, a próxima seção aborda as contribuições para o desenvolvimento sustentável, em que são apresentados os valores criados ou compartilhados entre os empreendimentos sustentáveis e seus *stakeholders* fornecedores as dimensões que compõem o desenvolvimento sustentável.

#### 4.1.4 Contribuições para o Desenvolvimento Sustentável

Tendo como base as questões delineadas até o momento, faz-se necessário discutir a inter-relação entre o empreendimento sustentável, representado pela Empresa A e seus *stakeholders*, representados pelo Fornecedor A1 e Fornecedor A2. Isso ocorre com a finalidade de relacionar os valores criados entre o empreendimento sustentável e seus fornecedores aos critérios que constituem o desenvolvimento sustentável, possibilitando assim verificar se os valores compartilhados entre ambos contribuem para o desenvolvimento sustentável.

Os dados coletados revelam que a inter-relação entre a Empresa A e seus Fornecedores A1 e A2 são similares quando se referem à certificação de sua matéria-prima. A1 possui um tipo de certificação que garante a produção sustentável

de seu café, a qual se diferencia do orgânico por suas restrições. Já A2 possui certificação orgânica para os extratos comercializados. Ambos os fornecedores possuem ações referentes aos aspectos ambientais e sociais, ao que o Fornecedor A1 possui soluções ambientais para com os resíduos naturais gerados de sua própria matéria-prima, e sociais para com seus funcionários, familiares desses funcionários e comunidade vizinha. Por outro lado, A2 emprega suas soluções ambientais na regularização da cadeia onde se encontra inserida sua matéria-prima, e aos aspectos sociais, enfatiza a legalização aos direitos civis e trabalhistas para com seus produtores, o que é possível melhorar as condições de vida tanto dos produtores como de seus funcionários.

As atitudes evidenciadas pelas empresas e seus fornecedores denotam que as oportunidades de negócios sustentáveis proporcionaram a incorporação de novas formas de agir, o que fez com que os empreendimentos sustentáveis estimulassem seus fornecedores a compartilharem esta perspectiva, aproximando seus valores, de modo a proporcionar desempenho que se estende ao lucro e gera novos interesses (O'NEILL JR.; HERSHAUER; GOLDEN, 2009; SCHLANGE, 2009; SCHATEGGER; WAGNER, 2011).

Nesse sentido, percebe-se que a Empresa A nota em seus fornecedores possibilidades além do interesse econômico, à medida que tal interação ocorre a partir de princípios e interesses em comum o que pode ser evidenciado a partir das particularidades constituídas ou assimiladas durante a relação entre ambos (FREEMAN *et al.* 2010).

À vista disso, outras similaridades podem ser verificadas pelo interesse à inovação, ao passo que para o Fornecedor A1 esse elemento é incorporado a partir do investimento em maquinários e técnicas para o plantio. Por sua vez, o Fornecedor A2 busca associar esse elemento a novos produtos (extratos, óleos) derivados de outras plantas ainda não comercializadas pela empresa. Percebe-se também que ambos fornecedores possuem questões referentes à rastreabilidade, haja vista que o Fornecedor A1 possui certificação que garante aos seus clientes toda a rastreabilidade da matéria-prima e todo processo de produção. De outro modo, o Fornecedor A2 direciona seu produto para clientes que se utilizam da rastreabilidade em sua produção.

Tais valores em comum, compartilhados entre a Empresa A e os Fornecedores A1 e A2 se encontram relacionados às dimensões do desenvolvimento sustentável, conforme QUADRO 10:

Dimensões do DS	Critérios de verificação	Valores A – A1 – A2
ECONÔMICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento econômico;</li> <li>- Inovação;</li> <li>- Geração de novos empreendimentos;</li> </ul>	Constituem-se enquanto empresas, e buscam aumentar o rendimento a partir de investimento em inovação e tecnologia em seus produtos.
AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso e ações de conservação dos recursos naturais;</li> <li>- Uso de recursos renováveis e tecnologias limpas;</li> <li>- Ações para reduzir os resíduos gerados.</li> </ul>	Evidenciado tanto por ter rastreabilidade, como pelo interesse em quem a utiliza.
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidade de trabalho à comunidade local;</li> <li>- Participação social;</li> <li>- Emprego com qualidade e boas condições no trabalho.</li> </ul>	Evidenciado tanto por ter rastreabilidade, como pelo interesse em quem a utiliza. Também pela participação da comunidade, seja vizinha ou local e legalização dos produtores.

QUADRO 10 – DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – A – A1 – A2  
 FONTE: A autora (2015) adaptado de Sachs (1993; 2002).

A partir dos elementos evidenciados, nota-se que as inter-relações de um empreendimento sustentável para com seus *stakeholders* fornecedores se darão em considerar os interesses mútuos que aproximam tais empresas similares, de modo que esses agentes passam a potencializar os valores direcionados ao desenvolvimento sustentável (PERRINI; TENCATI, 2006; HÖRISCH; FREEMAN; SCHALTEGGER, 2014).

Portanto, para esse caso, infere-se que a Empresa A e seus fornecedores concordam e disseminam valores que correspondem aos critérios econômicos, ambientais e sociais do desenvolvimento sustentável à medida que tais concepções não se restringem apenas ao contexto interno de cada empresa, mas que são compartilhadas entre elas.

## 4.2 CASO 2 – EMPRESA B

### 4.2.1 Descrição do Caso

A empresa B é uma pequena empresa, fundada no ano de 2008, na cidade de Curitiba, Paraná, que comercializa cosméticos com insumos orgânicos rastreados. A empresa foi instituída devido ao conceito de sustentabilidade empregado por sua fundadora na utilização dos insumos orgânicos em seu processo produtivo. A fundadora da empresa e entrevistada nesta pesquisa optou por se mudar da cidade de Manaus, Amazonas, para vir à Curitiba fundar a empresa, devido a cidade ter sido considerada por dois anos consecutivos, a segunda cidade mais sustentável do Brasil.

A Empresa B, aos poucos foi se estabelecendo no mercado ao ponto que além da loja para a venda de seus produtos, B passa a ser constituída também por uma pequena indústria, além de ter se tornado rede há alguns anos. Nota-se, portanto, que a ênfase em produtos orgânicos rastreados sem o uso de substâncias nocivas à saúde tornou-se tanto um diferencial para o mercado, pois outras empresas se basearam em B, aumentando o número de empresas no país ao comércio de produtos orgânicos certificados, quanto um diferencial para seus clientes, uma vez que se trata de pessoas alérgicas, diabéticas, que fazem uso de medicamentos controlados e quimioterapia.

Diante de suas atividades, o direcionamento da empresa em relação à sustentabilidade pode ser verificado por meio de suas ações, como o comércio justo em relação aos produtores das plantas para produzirem os óleos essenciais, visto que há suporte financeiro da empresa para o produtor obter a certificação do processo de plantação orgânica e a divisão igualitária do total da venda. A empresa também faz o rastreamento de suas matérias-primas, certificadas por instituto nacional e internacional. Diante disso, a empresa busca fabricar produtos livres de substâncias agressoras à saúde e não testa seus cosméticos em animais. B opta por parceiros que cumpram as exigências da certificadora escolhida por ela, uma vez que a manipulação de orgânicos possui particularidades exigidas por órgão regulador, sendo diferente das demais.

#### 4.2.2 Empreendedorismo Sustentável

A capacidade de transformar a sociedade com ações que demonstrem preocupação com a comunidade local, bem como com o meio ambiente, a partir de novas estruturas institucionais, evidencia a forma como o empreendedorismo sustentável se torna um meio para gerar valor sustentável à população, uma vez que equilibra seu objetivo econômico com perspectivas sociais e ecológicas (PACHECO; DEAN; PAYNE, 2010; SHEPHERD; PATZELT, 2011).

A ideia de um empreendimento que refletisse a preocupação social, ao mesmo tempo em que se relacionasse com aspectos ecológicos fez com que a Empresa B pudesse ser instituída, de acordo com as oportunidades de mercado. EB, fundadora e entrevistada neste estudo, explica que a ideia de constituir uma empresa que considerasse os preceitos sociais e ambientais, surgiu de seu trabalho com os ribeirinhos na Amazônia quando exercia sua profissão de socióloga e se deparava com situações de desrespeito ao próximo e ao meio ambiente. Percebeu-se, portanto, no mercado de orgânicos, a oportunidade para realizar tal empreendimento e enfatizar as questões propostas. EB assim declara:

Eu trabalhei com os ribeirinhos e a gente via algumas ações de algumas empresas com o extrativismo pra pegar os insumos na Amazônia, principalmente, que é minha terra natal. Eu tenho um exemplo, que na época me revoltou muito. Eu lutava pra que o valor pago aos ribeirinhos pelo coco babaçu, fosse maior, pois a empresa vendia por 50 reais o litro, e pagava em torno de R\$ 0,60. Eu achava isso uma escravidão com o social. Então, eu lutei bastante e consegui aumentar ainda pra R\$ 1 e pouco, talvez hoje esteja em torno de R\$ 2,00, R\$ 3,00 e ainda é pouco, porque continua R\$ 70, R\$ 80, se tiver uma certificação, ainda é maior o custo, então isso eu achei desumano. Esse foi um dos fatores que me motivou a propor a fazer algo que estivesse dentro da lei, que fosse correto e limpo (EB).

Eu queria uma coisa que fosse verdadeira, e quando vi a proposta do mercado de orgânicos e que realmente isso aí iria comprovar uma verdade do começo até o consumidor final, eu achei super interessante, tanto que eu vim de lá pra cá (EB).

A partir das falas é possível perceber o direcionamento da empresa voltado a um interesse sustentável, tendo em vista as experiências vivenciadas ao longo da vida. Logo, a missão da empresa fundamenta-se em um conjunto de valores relacionados à sustentabilidade à medida que a entrevistada demonstra que visualizou uma oportunidade sustentável por meio dos produtos orgânicos.

Ao iniciar a produção de cosméticos orgânicos, EB relata que havia poucas empresas que trabalhavam neste segmento: “foi extremamente difícil compor a loja, porque não se tinha o conceito, não tinha ainda empresas brasileiras que atuassem aqui no Brasil com esse conceito”. Nesse sentido, percebe-se a intenção da Empresa B em aproveitar a oportunidade de mercado (COHEN; WINN, 2007) e conciliar com os valores buscados para tal empreendimento (SHEPHERD; PATZELT, 2011), de modo que se notou a necessidade de encontrar atrativos para os consumidores, uma vez que não estavam habituados ao produto e ao conceito.

Com isso, a entrevistada explica que buscou na capacitação uma maneira de entender as funções terapêuticas de cada óleo essencial e propriedades aromáticas de cada planta utilizadas na fabricação do produto, conforme evidenciado no trecho a seguir:

Como é que eu ia entrar num comércio de competitividade se as pessoas não conheciam o produto, se as pessoas estavam habituadas com outro conceito, tudo isso teria que ser trabalhado. Então comecei a estudar aromaterapia, consegui fazer em Londres, dois anos em uma faculdade de aromaterapia. Porque tinha que entender a alma do negócio, o cheiro e as propriedades aromáticas de cada planta. A partir daí eu fiz massoterapia, geoterapia e farmácia, de modo que todas as formulações passam por mim, eu sei cada tipo que tem em cada produto (EB).

O trecho acima revela as perspectivas para que a empresa pudesse se desenvolver em longo prazo, ao passo que o empreendimento foi sendo moldado para atender às expectativas de seus consumidores e pessoas que dependessem desse tipo de produto que não possui substâncias agressivas à saúde, como por exemplo, pessoas alérgicas, pessoas que fazem uso de quimioterápicos, grávidas, diabéticos, e público em geral. A preparação para corresponder às exigências e se estabelecer no mercado contribuiu para que o empreendimento atendesse seu objetivo econômico de crescimento, pois como afirma Parrish (2008) o empreendedorismo sustentável baseia-se no conceito do empreendedorismo convencional e se diferencia à medida que associa os pressupostos ambientais e sociais para incentivar valores ao seu empreendimento e à sociedade.

Desta forma, percebe-se o potencial de crescimento da empresa quando busca relacionar seus valores atribuídos aos produtos fabricados, ou mesmo influenciar novas empresas neste segmento, bem como introduzir ideias inovadoras na fabricação de novos produtos, conforme relatado pela entrevistada:

Quando a gente abriu, eram apenas 3% de pessoas que tinham consciência de qualidade de vida, tá, 97% eram pessoas que dependem desse tipo de produto. O nosso público alvo são pessoas que fazem uso de quimioterápicos, grávidas, são pessoas extremamente alérgicas, diabéticos. Hoje 8 anos depois, 35% são pessoas que utilizam os produtos como opção, com noção de qualidade de vida (EB).

Estamos sempre buscando inovar. Hoje temos 106 produtos, mas até o final do ano teremos o lançamento de mais 6 produtos, inclusive o protetor solar. [...] antes eram só duas empresas certificadas no Brasil, hoje tem em torno de 12 empresas, incluindo a Empresa B (EB).

EB assim destaca a expansão de seus produtos e a quantidade de empresas na área de orgânicos existente atualmente. Isso remete as restrições existentes para encontrar fornecedores no início, pois “devido à classificação de cosméticos orgânicos ser proveniente dos Estados Unidos e países da Europa” (EB), as empresas que forneciam esses insumos eram empresas exportadoras, de modo que a entrevistada esclarece: “Existia no Brasil, duas empresas brasileiras que exportavam, não vendiam aqui, então o primeiro desafio foi ter que comprar quantidade de container e o segundo foi obter uma exclusividade para liberar essa grande quantidade” (EB). Após um ano de sua fundação, a entrevistada esclarece que a Empresa B conseguiu suporte financeiro para manter-se no mercado, com isso, encerrou o contrato de fornecimento com as empresas exportadoras e passou a fabricar os próprios produtos, constituindo sua própria indústria, e contando com novos fornecedores.

A instituição da indústria proporcionou contato direto com cooperativas e agricultores, os quais por incentivo e solicitação da Empresa B, passaram a se adaptar a essa nova forma de plantio, conforme relato da entrevistada:

Uma das solicitações que usamos para manter a sustentabilidade é buscar fornecedores regionais. A gente tá dentro da bacia 3 do Paraná que é lá na Itaipu e também temos na região da grande Curitiba, nós temos alguns fornecedores, alguns produtores [...]. A gente tem parceira com os produtores, eles produzem em pequenas áreas. Como nós somos pequenos a gente vai atrás de pequenas áreas, aí a gente monta um grupo pra cooperativa, então isso dá um incentivo enorme pra eles (EB).

Percebe-se dessa forma, que a empresa opta em sua aquisição por fornecedores regionais, uma vez utiliza esse critério como meio de manter seu conceito de sustentabilidade, e estimular o comércio justo por meio do contato e suporte fornecido aos produtores e cooperativas. Com isso a entrevistada afirma

que: “tudo tem que ser por via extrativismo ou por plantação orgânica. Extrativismo também pede um comércio justo, por exemplo, o que a gente mantém hoje pra caracterizar um comércio justo? A gente mantém os produtos, contato com cooperativa (...)” (EB). EB ainda complementa que a Empresa B, por ser certificada e possuir rastreamento de seus insumos orgânicos, procura incentivar seus fornecedores com práticas sustentáveis no processo de certificação, no caso de alguns produtores, o certificado de orgânico é financiado pela própria empresa. A entrevistada desta forma descreve que:

[...] a gente incentiva nossos fornecedores, por exemplo, como ter um rastreamento orgânico na certificação do processo. A gente paga a certificação do processo da plantação orgânica para alguns produtores de óleos essenciais, pois tem um escopo que tem que manter todo esse padrão, sustentabilidade, plantação, a própria certificadora, desde a semente tem que ser orgânica, o solo tem que ser orgânico, o solo tem que ser certificado, toda a ideia de cadeia (EB).

Os elementos apresentados acima demonstram uma preocupação relacionada tanto ao critério econômico, quando evidencia a relação com os fornecedores e o incentivo ao rastreamento, como ao critério social, quando a entrevistada aponta o estímulo ao comércio justo. Tais atitudes confirmam os critérios que envolvem o empreendedorismo sustentável ao reiterarem a viabilidade econômica da empresa concatenada ao reconhecimento das necessidades que envolvem seus parceiros, partes interessadas ou mesmo a sociedade como um todo (THOMPSON; KIEFER; YORK, 2011).

Em consequência disso, é possível notar que a certificação orgânica é um dos processos relacionados à sustentabilidade pela empresa, visto que possui toda uma particularidade na plantação, obtenção da semente, uso do solo, correspondendo assim ao aspecto ecológico, uma vez que busca subsídios para soluções ambientais contidos na própria natureza. A entrevistada também argumenta sobre outras ações realizadas pela Empresa B que podem demonstrar preocupação com o meio ambiente, como o uso eficiente de energia e o incentivo aos consumidores quanto ao retorno de embalagens para serem destinados à reciclagem, “a gente tem uma ação e incentivo para o consumidor devolver a embalagem para passarmos para uma reciclagem, pois a gente não consegue usar devido às questões da vigilância sanitária, mas a gente consegue passar para uma empresa dar o fim” (EB).

Observa-se então a capacidade da empresa em procurar na utilização de insumos orgânicos, a possibilidade de gerenciar seu processo de produção de maneira ecológica, bem como fabricar produtos livres de substâncias agressoras à saúde e ao meio ambiente. Isso proporciona ao empreendimento gerar valor ambiental para a própria empresa, bem como para a sociedade (SCHALTEGGER; WAGNER, 2011), ao passo que demonstra preocupação com o meio natural por meio de ações desempenhadas e conferidas pelos seus funcionários, clientes, fornecedores e demais *stakeholders* envolvidos.

Tal preocupação também pode ser estendida às questões sociais, a qual pode ser evidenciada desde a contratação e imersão do funcionário ao ambiente de trabalho, até a preocupação com seus consumidores e público em geral. Em relação aos funcionários EB descreve que:

Quanto aos funcionários a gente faz treinamento, se é funcionário novo o treinamento são quase 5 meses até ele entrar no conceito, até ele sentir o cheiro do produto e vestir a camisa, se adequar. Como nós estamos num setor propício, ele até se alimenta com uma alimentação orgânica (EB).

A gente sempre busca empregar funcionário que tenha pelo menos um terceiro grau de escolaridade, então hoje eu tenho uma publicitária, uma engenheira agrônoma e uma que é jornalista. Então o quê que a gente faz? “olha eu preciso dessa parte aqui do marketing, vamos ver o quê que a gente faz pra melhorar e tal e aí você ganha participação”. Elas já ganham, além disso, elas já ganham uma participação de 2%, esses 2% é dividido no mês o tempo inteiro. Esse incentivo também se estende aos funcionários da indústria (EB).

De acordo com o primeiro trecho destacado é possível constatar a maneira como a empresa busca integrar seus funcionários ao conceito empreendido, incentivando-os a experimentarem a alimentação orgânica a fim de se aproximarem da ideia e entenderem o processo que envolve o produto, de modo a fazer com que os funcionários procurem a partir de uma identificação (SCHLANGE, 2006), um entendimento sobre os objetivos sustentáveis que permeiam tal empreendimento. Já no segundo trecho pode-se observar como se dá a participação dos funcionários e os incentivos oferecidos pela empresa para que possam utilizar suas competências e colaborar com os objetivos do negócio.

Quando se trata de seus consumidores e público em geral a Empresa B procura informar seus valores por meio de explicação sobre o contexto de orgânicos e conceito ao qual o produto e toda a empresa se remetem. A empresa também se

preocupa em mostrar em seus produtos o percentual de organicidade, a fim de esclarecer o percentual de insumos orgânicos utilizados na fabricação de cada cosmético, de modo que a entrevistada esclarece:

Primeiramente a gente procura sempre ter uma informação com garantia, por exemplo, se eu vou informar um ativo eu tenho que ter essa garantia com teste de análise, e a gente busca sempre informar o conceito, não é a venda de produto, a gente não precisa empurrar produto pra pessoa, a gente simplesmente trabalha com a informação do conceito, pra que ele busque uma melhor qualidade de vida, que ele busque saúde, que ele busque ali interação, quer dizer, eu não consigo deixar de dar um abraço. E isso contribuiu para que seja disseminada a questão do social e ambiental, porque o conceito está embutido no produto que se compra (EB).

[...] o mínimo de percentual pra ter um cosmético com a classificação de insumos orgânicos é de 70%, os outros 30% é na classificação natural, mas o meu natural é diferenciado, é um orgânico que o produtor não consegue pagar uma certificação, então o insumo tá, então 5% é de químicas, mas químicas dentro do conceito que não seja nocivo, então é 95% para um produto ser classificado como orgânico, mas muitas empresas usam apenas cosméticos orgânicos, não existe cosmético orgânico hoje, nem no Brasil, nem no mundo, por quê? Ainda não existe uma instrução normativa para isso, por isso que a gente dentro da abordagem do critério, cosméticos orgânicos rastreados, o que a gente descobriu? o mínimo de 70% dá uma garantia total, total de não conter metais pesados, faz o produto, leva uma amostra para o PEQUIPAR tá, pra ele detectar se tem ou não tem metais pesados, por quê? Algum produtor desse pode me enganar e pode enganar a certificadora, mesmo que todo rastreamento dele eu tenho uma garantia para o meu bem maior que é o consumidor, de que não tenha metais pesados, quase que nenhuma empresa faz isso, porque custa. Esse é um diferencial. Por isso que a gente coloca, a gente faz questão de colocar o percentual de organicidade na embalagem de cada produto (EB).

Conforme Schlange (2006) se faz importante apresentar informações claras e confiáveis ao público sobre a orientação a qual o empreendimento se propõe. A partir dos trechos apresentados é possível notar a preocupação da empresa para com seus consumidores, considerando a necessidade de informá-los sobre todo o processo e conceito envolvido, bem como pelo fato de fazer questão de detalhar o percentual de organicidade em cada produto comercializado.

As informações apresentadas mostram que a Empresa B utiliza-se das três dimensões que compõem o empreendedorismo sustentável, porém é possível notar, além da oportunidade do mercado de orgânicos, certa inclinação para a dimensão social percebida por meio do incentivo ao comércio justo e fomento de produtos orgânicos por produtores e cooperativas. A dimensão ambiental encontra-se conectada à econômica pelos produtos orgânicos certificados e rastreados, pois possuem determinada particularidade ecológica em sua manipulação e fabricação.

Outro fator pode ser observado quanto ao indicador transporte, que não foi considerado na análise pelo fato da empresa não fazer uso de meio de transporte alternativo.

Tais evidências podem ser verificadas no QUADRO 11 em que sintetiza as áreas (dimensões) e os indicadores definidos por Schlange (2006) explicitados durante esta análise, de modo que os indicadores encontram-se na ordem dos argumentos do texto.

Área	Indicadores	Empresa B
Econômica	Missão	Oportunidade sustentável de mercado a partir da produção de cosméticos orgânicos rastreados
	Persistência	Capacitação para entender o processo de fabricação do produto
	Potencial de Crescimento	Valores sustentáveis atribuídos aos produtos fabricados. Influência para novas empresas no segmento.
	Aquisição	Cooperativas e agricultores da região – Bacia 3 do Paraná e região da Grande Curitiba.
	Cooperação	Contato direto com cooperativas e agricultores
	Identificação	Ações para integrar os funcionários ao conceito empreendido
Ecológica	Resíduos	Produtos orgânicos. Uso consciente de energia.
	Emissões	Logística reversa para destinação de embalagens a serem recicladas
	Processo de produção	Certificação e rastreamento dos produtos orgânicos.
	Produto	Produto Orgânico
	Transporte	A empresa não faz uso de meio de transporte ecológico.
Social/Ética	Igualdade de direitos	Comércio justo para com os produtores e cooperativa.
	Participação	Incentivo financeiro à certificação de produtores
	Pessoal	Incentivos aos funcionários por colaborarem com o conceito e objetivos da empresa
	Ambiente de trabalho	Investimento em treinamento
	Integração regional	Reconhecer a participação da comunidade – comércio justo a alguns agricultores
	Comunicação	Procura transmitir o contexto de orgânicos e conceito ao qual o produto e toda a empresa se remetem

QUADRO 11 – DIMENSÕES DO EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL – SÍNTESE EMPRESA B  
 FONTE: A autora (2015) adaptado de Schlange (2006, p.6).

#### 4.2.3 Stakeholders

Com a intenção de obter informações referentes aos *stakeholders*, as quais pudessem ser verificadas por meio da inter-relação com o caso investigado, foi solicitado ao entrevistado da Empresa B que indicasse dois fornecedores, seguindo

a ideia de tempo e importância da matéria-prima fornecida, bem como do relacionamento entre ambos. Para isso, foram indicados o Fornecedor B1 e o Fornecedor B2, os quais se encontram expostos a seguir.

B1 é uma pequena indústria de cosméticos fundada no ano 2000, situada na cidade de Curitiba. Inicialmente a empresa fornecia *amennities* para hotéis, porém por influência do mercado aos poucos mudou seu foco para a terceirização, de modo que sua produção baseia-se em produtos específicos, considerando a necessidade e características exigidas pelos clientes.

O interesse pela área de orgânicos surgiu para atender as necessidades de seus clientes, pois para EB1 sustentabilidade também se relaciona com a questão econômica, uma vez que segundo a entrevistada, são utilizadas ações sustentáveis pensando no retorno financeiro e não por ser um hábito ou mesmo uma preocupação, de modo que EB1 afirma que: “acho que pelo fato da sustentabilidade ser uma coisa tão básica e tão óbvia não precisaria estar falando né. Então não foi assim pela sustentabilidade, pensando não, foi pelo desafio mesmo e para atender o cliente” (EB1).

A entrevistada explica que B1 é fornecedor da Empresa B há 6 anos, e que para iniciar a parceria foi necessário cumprir as especificações da certificadora escolhida por B. No início houveram algumas restrições para o Fornecedor B1 adaptar sua rotina para a solicitação do mercado de orgânicos, EB1 relata: “no começo sempre há uma dificuldade, toda essa parte desses controles que são obrigatórios, específicos para os orgânicos, mas hoje a gente já incorporou bem os processos, mas no começo foi bastante difícil” (EB1).

Após a parceria alguns hábitos da empresa foram sendo modificados, visto que passaram a se atentar quanto aos produtos utilizados com relação a pragas, pois embora exista exigência da Anvisa, há outras especificações exigidas pela certificadora por causa dos orgânicos. EB1 assim declara que: “a gente acaba aprendendo, buscando e fazendo novas experiências para diminuir essa parte de produtos químicos, de produtos não permitidos para uso em produtos orgânicos ou para quem busca essa questão um pouco mais natural né”. A entrevistada ainda complementa que a utilização de orgânicos proporcionou ao Fornecedor B1 novas experiências como a busca por fazer repelente natural, tal como a redescoberta de alguns produtos, como óleos essenciais, substituídos pela indústria cosmética por outros produtos sintéticos, mais baratos, mais fáceis de serem utilizados.

EB1 aponta que tais modificações surgidas após a certificação e parceria com B, fizeram com que B1 procurasse trabalhar com produtos mais naturais, a entrevistada confirma que: “a gente acaba tentando também ter alguns produtos mais naturais, os próprios fornecedores de matérias-primas também tem muito de sustentabilidade e então a gente tem até buscado utilizar esse insumo em outras linhas mesmo que elas não sejam orgânicas” (EB1). Com isso, a Empresa B passou a estender a fabricação natural aos demais clientes, em suas linhas de produtos, que mesmo não tendo inclinação orgânica, foram incorporados matérias-primas mais naturais, por possuírem um “sensorial que atende algumas exigências de estabilidade, por isso a empresa tem procurado usar em um maior número de produtos” (EB1).

Questionada sobre as ações que a empresa utiliza para inovar a entrevistada aponta que: “no momento a gente não tem nenhuma ação para inovar, mas gente tá buscando alguma coisa, até porque a gente vê que tem muitos programas do governo, a gente tá decidindo o melhor pra focar, mas é algo que daqui pra 2015 a gente quer fazer” (EB1). EB1 explica que o Fornecedor B1 está buscando inovar em suas atividades, mas que ainda nenhuma ação foi feita, tendo em vista que a empresa está verificando dentre os programas de incentivo do governo possibilidades para tal direcionamento.

Diante disso, EB1 descreve que B1 não faz uso de iniciativas ambientais concretas, visto que pelo volume de trabalho não foi possível pensar em alternativas nesse aspecto, a entrevista assim aponta que: “a gente tentou fazer pra reaproveitar a água da chuva, isso a gente conseguiu, mas não foi só pela questão ambiental, a gente também ganhou com isso” (EB1). A fala mencionada por EB1 revela que a empresa investiu em tal solução pensando em reduzir custos, o que fez com que a solução ambiental se tornasse uma consequência dessa atitude.

Quanto ao aspecto social EB1 explica que a empresa ainda não desenvolve nenhum trabalho específico com a comunidade, apenas apoio esporádico, quando necessário aos seus funcionários ou fornecedores. A entrevistada ainda argumenta que a empresa incentiva seus funcionários por meio de recompensa, porém devido a condições financeiras, isso não aconteceu no ano corrente, EB1 assim esclarece: “nós já tivemos em anos anteriores, mais esse ano não, o movimento tá muito fraco, então a gente tá preocupado mais no dia a dia e correr atrás do dia a dia e acaba não sobrando tempo pra (...), então não temos”.

O Fornecedor B2 é uma indústria de cosméticos fundada há aproximadamente quinze anos na cidade de Dois Irmãos, Rio Grande do Sul, a qual produz bases glicerinadas. Os produtos da empresa sempre tiveram uma tendência mais natural, visto que houve preferência por óleos vegetais na fabricação dos produtos. No início B2 fornecia base para a indústria, para artesãos, aos poucos passou a terceirizar sabonetes, e a partir do interesse dos próprios clientes decidiu aumentar sua linha de produtos e também fabricar cosméticos, seguindo sempre na linha mais natural. EB2 explica que esse interesse por produtos naturais se deu: “não só pela tendência do mercado, mas também pelo próprio cliente que a gente também já trabalhava”.

EB2 explica que com o surgimento dos cosméticos orgânicos no Brasil, alguns clientes procuraram a empresa com o interesse em comprar base orgânica, o que fez com que B2 se atentasse para esse tipo de produto e procurasse a certificadora para iniciar o processo de certificação para orgânicos. EB2 relata que foi por intermédio da certificadora que a Empresa B entrou em contato com o Fornecedor B2, o que proporcionou em princípio o fornecimento de sabonetes glicerinados orgânicos e posteriormente outros produtos, em uma parceria existente há 5 anos.

EB2 descreve que pelo fato do consumo de orgânicos ainda ser pequeno no Brasil, há algumas dificuldades para encontrar matéria-prima, pois se trata de um insumo que possui particularidades e restrições, e aos poucos os fornecedores estão se adaptando a esse mercado.

Desta forma, a empresa busca inovar em suas atividades, haja vista que se encontra em um mercado em expansão, tanto em relação aos naturais, quanto aos orgânicos, de modo que EB2 argumenta: “a gente pesquisa muito, participa de feiras, assim, lançamento de matérias primas, estamos sempre antenados pra ir à busca de novas matérias-primas e também de lançamento de produtos, todos que a gente possa estar inovando na área”.

EB2 explica que B2 tenta de alguma forma adequar em suas atividades soluções ambientais, de modo que a entrevistada confirma que: “fazemos descarte das embalagens de plástico, vai tudo pra reciclagem, a gente também procura desligar a energia quando ela não tá sendo usada, por causa também do gasto que a gente tem e a gente tem recolhimento da água da chuva” (EB2). Com isso, a entrevistada declara que possuem pequenas atitudes, mas que pode ser um

começo, pois considera um processo difícil que envolve muitos fatores. Em relação ao aspecto social EB2 explica que quanto aos seus funcionários ainda não é fornecido nenhum benefício além dos determinados pela legislação. Já em relação à comunidade a empresa ainda não desenvolve nenhum trabalho específico, em que declara que: “Não, em relação à comunidade, realmente, por enquanto a gente não tem nada ainda” (EB2).

A partir das descrições apontadas, nota-se que a relação entre a Empresa B e o Fornecedor B1, partiu da necessidade de B em terceirizar alguns produtos que fossem certificados orgânicos. Já B1, como atuava com terceirização, optou por aceitar as especificações da certificadora escolhida, a fim de suprir as necessidades da Empresa B, tendo em conta que o *stakeholder* possui interesse legítimo nas atividades de determinada empresa, bem como pode vir a reivindicar o resultado das transações advindas dessa relação (DONALDSON; PRESTON, 1995; CLARKSON, 1995).

Nesse caso, evidencia-se o acordo realizado entre tais empresas como elemento motivador da relação, visto que B1 enfatiza o interesse por fabricar orgânicos devido à procura de seu cliente (Empresa B). Apesar de B1 não desenvolver ações que envolvam o aspecto social, iniciativas ambientais concretas, bem como não utilizar-se da inovação de forma direta no aperfeiçoamento de suas atividades, a utilização de orgânicos e contato com fornecedores desses tipos de insumos proporcionou ao Fornecedor B1 atentar-se a novos produtos, ou mesmo redescobrir aqueles substituídos por produtos sintéticos, de modo que a empresa passou a incorporar o uso de matérias-primas naturais aos produtos de outros clientes.

Já a relação entre a Empresa B e o Fornecedor B2 foi ocasionada por intermédio da certificadora, uma vez que B2 fabricava produtos naturais e estava se certificando para produtos orgânicos devido à influência de seus clientes. Deste modo, a Empresa B contactou B2 a fim de atingir seu objetivo de mercado (FIGGE; SCHALTEGGER, 2000), os sabonetes glicerinados orgânicos, por sua vez, B2 também dependia da Empresa B para se estabelecer nessa área de trabalho, ou seja, essa inter-relação surgiu a partir de um objetivo comum entre ambas as partes.

As restrições para encontrar matéria-prima, pelo fato da produção de insumos orgânicos ser recente no Brasil, fez com que B2 passasse a buscar em feiras, lançamento de produtos, entre outros, formas de inovar nos produtos

orgânicos que já desenvolve. B2 também busca realizar algumas ações ambientais, tais como a reciclagem do material, principalmente plástico, utilizado na empresa. B2 ainda não desenvolve ações que envolvam a comunidade onde se encontra inserida, tal como seus funcionários.

Com base nas descrições dos fornecedores e entendimento da inter-relação entre B1 e B2 e a Empresa B, pretende-se na seção subsequente relacionar tais evidências as dimensões do desenvolvimento sustentável, com a finalidade de entender a influência na criação de valores voltados a este tipo de desenvolvimento.

#### 4.2.4 Contribuições para o Desenvolvimento Sustentável

A inter-relação entre a Empresa B e seus Fornecedores B1 e B2 possuem diferenças nos valores mencionados aos aspectos sociais, uma vez que ambos fornecedores não desenvolvem ações perante a comunidade, bem como não possuem sistema de recompensas ou benefícios aos seus funcionários. Quanto à inovação as ações dos fornecedores se divergem, visto que B1 não possui atitudes com essa finalidade. Já B2 procura inovar em suas atividades, participando de feiras, lançamentos de produtos a fim de agregar o conhecimento adquirido aos seus produtos, pois, na percepção deste fornecedor, o mercado de orgânicos, bem como o de produtos naturais encontra-se em crescimento.

Apesar de algumas diferenças, B1 e B2 também possuem similaridades aos valores promulgados pela Empresa B, uma vez que ambos possuem a certificação solicitada por B para o estabelecimento da parceria. B1 se distingue de B2 à medida que opta pela certificação com o propósito de fornecer o produto demandado por B. B2 por sua vez, se encontrava em processo de certificação, antecipando-se aos clientes que possuíam interesse neste tipo de produto, quando a Empresa a contatou para iniciarem a parceria. Quanto ao aspecto ambiental B1 ainda não possui ações declaradas, porém ressalta que a produção de orgânicos e contato com fornecedores destes insumos atuaram como incentivadores na adaptação ou mesmo fabricação de produtos naturais aos demais clientes. Por outro lado, B2 realiza algumas ações ambientais, como a reciclagem de material e o armazenamento da água das chuvas.

Os valores criados ou compartilhados entre a Empresa B e os Fornecedores B1 e B2 estão relacionados às dimensões do desenvolvimento sustentável conforme QUADRO 12:

Dimensões do DS	Critérios	Valores B – B1 – B2
ECONÔMICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento econômico;</li> <li>- Inovação;</li> <li>- Geração de novos empreendimentos;</li> </ul>	Constituem-se enquanto empresas a partir da produção e fornecimento de cosméticos orgânicos certificados.
AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso e ações de conservação dos recursos naturais;</li> <li>- Uso de recursos renováveis e tecnologias limpas;</li> <li>- Ações para reduzir os resíduos gerados.</li> </ul>	Ações individuais de cada empresa somadas aos valores que envolvem a certificação de orgânicos.
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidade de trabalho à comunidade local;</li> <li>- Participação social;</li> <li>- Emprego com qualidade e boas condições no trabalho.</li> </ul>	Preocupação da Empresa B com ações efetivas. Os fornecedores ainda não desenvolvem ações diretamente relacionadas a esse critério.

QUADRO 12 – DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – B – B1 – B2  
 FONTE: A autora (2015) adaptado de Sachs (1993; 2002).

As informações declaradas demonstram que os valores criados por meio da inter-relação (FREEMAN *et al.*, 2010) entre a Empresa B e seus fornecedores podem vir a contribuir para um desenvolvimento sustentável a partir dos critérios desenvolvidos por B. Isso ocorre à medida que tais fornecedores se aproveitam de uma oportunidade mercadológica (COHEN; WINN, 2007) para satisfazerem a solicitação da demanda.

Nota-se, portanto, que algumas adequações (certificação), bem como alguns valores são criados por meio das solicitações impostas para a fabricação de um produto específico, o qual se dará a fim de cumprir as exigências da empresa e da certificadora determinada por ela. Apesar de perceber que essa relação entre a empresa e seus *stakeholders* não se dá necessariamente por uma similaridade de valores, mas por um enfoque econômico, ainda é possível afirmar que há certa contribuição para o desenvolvimento sustentável, pois nessa interação há o papel predominante dos valores disseminados pela Empresa B.

### 4.3 CASO 3 – EMPRESA C

#### 4.3.1 Descrição do Caso

A Empresa C fundada há quase trinta anos na cidade de Maringá, Paraná, é uma pequena empresa que atua na produção de seda com casulos considerados impróprios para serem utilizados na indústria. A empresa faz a fiação de seda artesanal, cujos fios e tecidos são confeccionados em produtos para a decoração, mercado da moda, e roupas para novelas e minisséries brasileiras.

EC, empreendedor e entrevistado neste estudo, é formado em zootecnia, especialista em sericicultura (ciência que estuda a criação do bicho-da-seda) e era professor da Universidade Estadual de Maringá (UEM) na época em que se interessou em montar a empresa. EC relatou que seu interesse nesse comércio surgiu após uma visita técnica a uma indústria de seda, visto que esta região é considerada o vale da seda no Paraná, em que, por meio da pergunta de um aluno, foi constatado que tal empresa descartava os casulos classificados com defeito (impróprios para a produção industrial), os quais correspondiam a aproximadamente 5% do total utilizado pela indústria. Essa informação despertou sua curiosidade, e vontade de trabalhar com este tipo de produto, afinal, o Brasil era considerado o quarto maior produtor mundial de seda, portanto, a quantidade de casulos descartados era grande, e independente do formato do casulo, sua matéria-prima ainda é a seda.

EC possuía em sua família pessoas que tinham o conhecimento sobre fiação, e quando adolescente já havia trabalhado com artesanato, assim, fez os testes em um tear manual antigo e concluiu que tais casulos poderiam ser fiados, porém de forma manual, visto que as máquinas utilizadas na indústria brasileira são impossibilitadas de fiar este tipo de casulo. Os resultados obtidos foram fios com imperfeições, caracterizados por um estilo rústico e diferenciado.

Simultaneamente à situação acima descrita, o responsável por C era envolvido em trabalhos sociais e foi convidado a participar de um projeto em uma favela, no bairro considerado o mais carente da cidade. Foi então que teve a ideia de instituir a empresa dentro desta comunidade, para que pudesse trabalhar com a

seda e dar ocupação às pessoas que lá residiam. Assim, a empresa C foi sediada dentro desta comunidade para que fosse possível trabalhar com fiação de seda artesanal e dar emprego, principalmente às mulheres, pois há trinta anos não havia comércio e conseqüentemente emprego nesse bairro.

Ao longo do tempo, foi acrescentado à produção o tingimento vegetal como maneira de agregar valor ecológico (diminuindo a geração de resíduos), e diferenciar essa técnica nos fios e tecidos produzidos. Com isso, a empresa foi aperfeiçoando suas técnicas e conquistando seu espaço no mercado, de modo que alguns de seus produtos foram premiados em exposições, reconhecidos em feiras como a da Casa Cor, e utilizados na moda, em desfiles nacionais e Internacionais.

#### 4.3.2 Empreendedorismo Sustentável

O empreendedorismo sustentável é caracterizado por relacionar as características econômicas do empreendedorismo tradicional à criação bens e serviços que sustentem o ambiente ecológico e social, mesmo que em diferentes proporções, a fim de gerar ações que de alguma forma contribuam para o desenvolvimento da sociedade (PATZELT; SHEPHERD, 2011; HOCKERTS; WÜSTENHAGEN, 2010).

Partindo dessa premissa, EC explica que a Empresa C foi estabelecida com a concepção de sustentabilidade proveniente de seus ideais, pois na época em que decidiu empreender, o conceito relacionado a este tema ainda estava sendo discutido nas organizações. Isso pode ser observado nos seguintes trechos da entrevista:

[...] são quase 30 anos de história tá [...] Por exemplo, a ideia da Empresa C é uma ideia de uma sustentabilidade que não existia nem a palavra, do tempo que meio ambiente era metade do ambiente, do tempo que você queria dizer alguma coisa relativa a produtos ecológicos, a produtos naturais, você falava a palavra macrobiótico, entendeu? É muito hippie, sabe, muito, que só realmente os malucos tinham essa visão de desejar ter um mundo melhor embasado em produtos naturais, embasado na simplicidade das pessoas, acreditando que o ambiente que nós podíamos gerar poderia dar resultado na sociedade (EC).

O que eu queria? Eu queria fazer trabalho comunitário aqui, mas com rendimento. Daí nesse dia eu pensei a empresa C. Comecei em 88, esse aí

foi mais ou menos em 90, eu enxerguei tudo, vamos fazer uma fiação de seda artesanal, tingimento vegetal, que não tinha. [...] Não tinha tingimento vegetal com produtos brasileiros, e tecelagem manual. Digo esse, esse aí é a base, então tá, esse aí vai ser o primeiro pé do tripé, fiação de seda artesanal, tingimento vegetal e tear manual, que seria uma produção realmente artesanal. Segundo fator, a responsabilidade social, empregar essas pessoas, fazer essas pessoas crescerem, fazer essas pessoas melhorarem dentro da comunidade. Tá, então segundo foi responsabilidade social, e o terceiro fator do tripé, viabilidade econômica, ser realmente uma empresa. [...] Então começou aí, esse foi o pensamento. Daí essa época todo mundo chamava de maluco, né (EC).

Nota-se que os trechos acima denotam que o empreendimento possui orientação sustentável como parte integrante de seu sistema de valor, verificada na intenção de fundar uma empresa que fizesse fiação artesanal, envolvendo a comunidade local para operacionalização deste processo, bem como associando este trabalho ao tingimento vegetal. Nesta fala é possível verificar a ligação dos elementos que compõem o *triple bottom line* e como cada um foi sendo pensado para constituir o empreendimento (SCHLANGE, 2006; PARRISH, 2008; THOMPSON; KIEFER; YORK, 2011).

O entrevistado explica que a ideia era fazer com que o empreendimento fosse rentável e, sobretudo, pudesse permanecer no mercado vendendo tanto produtos prontos, produzidos em casa pelas mulheres da comunidade, quanto os fios para outras empresas. Assim, EC destaca que:

[...] eu ensinei as mulheres a tecer, daí levei as roquinhos pra casa delas, elas começaram a tecer em casa, elas traziam o produto aqui, eu pagava o produto, tratava com elas, via quanto tempo demorava, pra tecer e pagava. Daí fui colocando esse produto no mercado. E assim que foi se desenvolvendo. Daí o primeiro foi fiação, depois tingimento vegetal, depois torção dos fios, depois o tear manual, depois produtos prontos. Porque minha ideia era essa, trabalhar com a comunidade com produtos prontos, mas vender fio também (EC).

Constata-se assim, que o entrevistado ao acentuar a ideia de venda obtida pela fiação dos fios e pelos produtos prontos, salienta as perspectivas econômicas e promissoras para o crescimento e estabelecimento da empresa, o que aborda as oportunidades de mercado que possibilitaram o surgimento deste tipo de negócio (DEAN; McMULLEN, 2007; COHEN; WINN, 2007).

Elementos que centram-se na inovação também podem ser notados em um empreendimento sustentável com a função de equilibrar ou mesmo destacar as dimensões econômica, social e ambiental nas ações desempenhadas pela empresa

(SCHALTEGGER; WAGNER, 2011). Este fator pode ser verificado na empresa C desde sua instituição ao aperfeiçoamento de suas atividades ao longo dos anos. Uma das evidências pode ser assinalada quando o entrevistado menciona a fabricação de um equipamento para fiar, feito por ele mesmo, “[...] não tinha esse tipo de equipamento e não tinha fotografia, tinha que bolar, pensar, sabe, daí eu fiz um de ferro. Daí eu já peguei já fiz 5, daí tinha 5.. Daí fiz 5 motorzinhos, coloquei um eixo central, coloquei 5 num eixo só” (EC). EC também explica sobre a confecção de uma cortina, a qual a empresa ganhou um prêmio em uma exposição por sua ideia inovadora:

[...] eu inventei a palha de seda, daí tá bom, o quê que eu vou fazer com isso? [...] Então agora tá vendendo jogos americanos [...] começamos a fazer jogos americanos e vender, daí eu notei que o jogo americano tinha caído legal [...] Daí fizemos tamanho grande, e deu uma cortina, só que não tinha persianas no Brasil. Eu achei um cara na Espanha que fazia a persiana, que era um rolo, que tinha uma cordinha que se unia, e eu fui pra Espanha, coloquei essa persiana e funcionou, e daí eu participei da exposição, e tirei o primeiro lugar (EC).

É possível perceber o potencial de crescimento da Empresa C tendo em vista a busca por inovar em seu processo de produção, bem como na introdução por novos produtos. Esse fato concorda com a ideia de que empreendimentos sustentáveis se sobressaem a outros tipos de empreendimento por sua conduta inovadora, a qual pode ser estendida em ações ambientais ou sociais (GERLACH, 2003).

O entrevistado ainda relata que apesar de muitas pesquisas e ideias às vezes é difícil encontrar fornecedores de algumas matérias-primas para suprir a necessidade da empresa: “é difícil pelo fato das empresas serem todas ligadas ao têxtil brasileiro, eles só trabalham em grande produção. Então, a gente tem muita dificuldade para achar parceiros. Hoje eu tenho parceiros que tenho cultivado, anos e anos cultivando” (EC). Esse motivo limita as opções da empresa por fornecedores regionais, conforme acrescenta o entrevistado: “eu pego quem vai me suprir mais”.

EC também declara que as empresas que se tornam seus fornecedores e parceiros são as que acreditam ou compartilham de sua ideia voltada à sustentabilidade:

Normalmente as que ficam são essas, os que acreditam no que eu estou fazendo e me ajudam a fazer. Tem uma empresa em São Paulo, que ela me

fornece algodão. Eu vendo seda pra eles, eles misturam com algodão. E eles vendem pra outros e vendem pra mim. Tá, mas por quê? Porque ele quer trabalhar com fibras naturais. [...] ele topa me ajudar porque eu forneço matéria-prima pra ele, porque eu ensino ele, porque ajudo ele (EC).

O entrevistado considera que suas ideias relacionadas à sustentabilidade são transmitidas aos seus parceiros e funcionários pelos seus ideais, pela maneira como visualiza seu produto e a forma como pode ser produzido: “A ideia tem que ser da forma como você visualiza as coisas, eu visualizo de forma diferente dos demais” (EC). Esta concepção pode ser averiguada na utilização de tintas vegetais para o processo de tingimento dos fios e tecidos, conforme descrito por EC:

[...] fazer a tinta vegetal não é comprar uma poçãozinha e pingar umas gotinhas. [...] pegamos o material, colocamos dois balaios aqui, é tudo em balaio, coloca mais dois balaios ali, coloco isso aqui dá 300 litros de água, coloco 250 litros de água, mais ou menos até aqui, ligo o vapor, ferve durante 8 horas, de noite, deixo esfriar, e de manhã cedo por gravidade, coloca lá, é torcido e não tem tinta, tá, e depois aqui desenvolve o tingimento, as engomagens, a preparação do fio, tudo, o tecido, tudo desenvolve aqui, entendeu? Então é feito aqui, toda tinta é feita aqui, é tinta vegetal. Pega erva mate, 10 kg de erva mate coloco lá, 200 litro d'água, 10 quilos de erva mate, tá, eu pego serragem de eucalipto, um saco de serragem, coloco dentro do saco de serragem, 100 litros d'água, e daí ponho o eucalipto, folha de manga, semente de urucum, pega 3 quilos de semente de urucum, põe ali 200 litros d'água sai cor urucum, açafraão (EC).

Olha, serragem de eucalipto, folha de casca de cebola, aqui é nosso depósito de tinta, a nossa tinta tá aqui desse jeito e não em vidrinhos. [...] Chocolate, isso eu pego no porto de Paranaguá, de sacos que rasgam, é condenado, isso aqui é pra alimentação e eles vendem pra mim [...]. Isso aqui é cacau bom de fazer chocolate, só que quando o saco é partido não tem como usar, é condenado (EC).

O processo de tingimento é destacado pelo entrevistado em sua preocupação ambiental, ao passo que utilizar-se deste método auxilia na redução de emissão de resíduos e exclusão de toxidade, visto que esta forma de tingimento não faz uso de corantes químicos utilizados nos processos industriais, evitando assim, o uso de substâncias que poluem o meio ambiente.

Pode-se observar o desperdício de materiais, pois os insumos usados são da própria natureza (folhas, sementes) ou materiais que seriam descartados. Questões referentes a este desperdício são verificadas na madeira reciclada, a qual é usada para a caldeira que pelo aquecedor faz a secagem dos fios e tecidos tingidos. Rebarbas de fios cortadas pelas máquinas tanto da própria empresa,

quanto de outras empresas, também são reaproveitadas na confecção de novos tecidos. EC esclarece como ocorrem esses dois processos:

[...] aqui desse lado é dado energia de precisão a uma caldeirinha pequena, suficiente pra nós entendeu. [...] aqui é o secador, estende uma linha, tem um vapor quente, o vapor esquenta a ar dentro e seca. Esse aquecimento é feito com lenha reciclada que a gente compra. A gente, já tem um lenheiro nosso que busca traz no caminhão e vende por caminhão pra nós, e é mais cara que a lenha comercial (EC).

[...] nessa beiradinha aqui, tá vendo esses fios aqui, tem um estilete aqui, esse estilete tá cortando e vai sair aqui e eles não têm o que fazer com isso, joga fora. Eu aproveito tudo, mas daí eu vi no meu tear como é que saía, como é que aproveitava, digo “mas e o resto do povo? eu nunca ouvi falar disso aí”, daí eu fui atrás, deles lá é tudo comprado, entendeu? O pensamento nosso, é o pensamento de sustentabilidade, de mostrar que o mundo pode aproveitar muita coisa, não precisa jogar nada fora (EC).

De acordo com as informações apresentadas pelo entrevistado é possível notar o engajamento da empresa voltado ao gerenciamento ecológico, a partir de ações que afetam tanto a própria empresa, quanto a sociedade em geral. EC esclarece que há 14 anos foi para uma reunião na cidade São Paulo, com o propósito de discutir com artesãos, artistas plásticos, tecelões, designers, entre outros, ações que poderiam ser feitas para reduzir o problema do lixo, usado de um modo geral (sociedade), ou mesmo em suas atividades ou empresas. Assim, após 10 anos do ano da primeira reunião, iniciou-se na empresa C a produção de jeans de seda com garrafa pet. O entrevistado aborda no fragmento a seguir, como se deu a elaboração desse produto, bem como as razões para fazê-lo:

Eu fui pra São Paulo, reuni um monte de gente pra discutirmos o lixo, todo tipo de gente, artistas plásticos, tecelões, designers, tudo, então nós fomos pensando no luxo do lixo, o quê que poderia ser feito de luxo com o lixo e eu fiquei com o jeans. E 10 anos depois saiu o jeans de seda. O jeans de seda, por que o jeans de seda? Tá, 30% pet, 30% algodão e 40% de seda. Por que a seda? Pra vender, eu tenho que vender esse pet com nome, a pessoa vai fazer a calça de pet daí o cara quer pagar 10 reais, daí não dá. Mas o jeans de seda, o interesse nosso não é fazer o jeans de seda por causa disso, é fazer o jeans de seda com pet, que saiu o luxo do lixo, 10 anos depois. Então veja como demoram as coisas, é um processo, um amadurecimento (EC).

De acordo com o entrevistado, o jeans de seda surge com uma proposta diferenciada e inovadora, não apenas para suprir os interesses econômicos e mercadológicos da empresa, mas para mostrar seu processo de amadurecimento

enquanto um empreendimento comercial ao incorporar problemas existentes na sociedade em um produto.

Nesse caso, compreende-se a preocupação da empresa em obter lucro ao mesmo tempo em que se compromete em gerar valor ambiental e social para a sociedade (HOCKERTS; WÜSTENHAGEN, 2010). Nesse sentido, EC explana a responsabilidade da Empresa C com o social quando narra sua atitude em instalar o empreendimento dentro do bairro mais pobre da cidade:

Então, a ideia da Empresa C, foi de colocar uma empresa dentro da favela, porque acredita que a favela não pode ser cercada igual o pessoal pensa. As pessoas têm pequena sabedoria, eles pensam que o bom é pegar todo favelado cercar a favela e colocar guarda por fora e pronto [...]. Então, nós acreditamos no que nós fazemos aqui, nós colocamos uma empresa dentro da favela, e pegamos pra trabalhar as pessoas da favela. A ideia é a firma dentro da favela e com as pessoas da favela, daí todo mundo cresce, entendeu? (EC).

Conforme o entrevistado, os valores sociais devem ser passados para sociedade por meio de suas atitudes. Para isso, a Empresa C busca aproximar os moradores do bairro onde se encontra instalada, com a finalidade de proporcionar a esses habitantes oportunidades de trabalho e mesmo profissionalização, ao mesmo tempo em que tais pessoas passam a ter uma ocupação e se capacitam, melhorando assim, a vida na sociedade como um todo. EC alega que a Empresa C age desta forma como uma questão de cidadania, e de querer que a sociedade se desenvolva. O entrevistado complementa que a Empresa C recebeu um prêmio do Estado do Paraná por tal iniciativa.

À vista disso, EC ainda ressalta que as modificações na economia contribuíram para que houvesse melhoria na qualidade de vida dessas pessoas (THOMPSON; KIEFER; YORK, 2011), porém reconhece a participação de seu empreendimento como atuante nesse processo, pois afirma que: “As pessoas não ficam doentes, não vão pedir cesta na prefeitura, não ficam drogadas, estão com o tempo delas tomado, não ficam dando serviço para a polícia, para a prefeitura. Entendeu? O pessoal tá trabalhando, ganhando o salário” (EC). Para tanto, EC complementa “É claro que esse processo de diminuição da pobreza aconteceu no Brasil inteiro por influência da economia, mas eu e a minha empresa também ajudamos a comunidade, contratávamos só gente daqui e ajudávamos no que podíamos” (EC).

EC assume que busca promover a população do bairro com quem trabalha por meio das atividades empreendidas por sua empresa, ou seja, procura estimular seus funcionários dando opções de formas de trabalho, pois podem optar por levar o tear para casa e tecer a partir de um treinamento fornecido por ele, ou mesmo contribuir direto na empresa, na área de fiação. Aqueles que optam por fazer a tecelagem manual recebem por produção, já que possuem liberdade para criar seus tecidos e o tempo e a quantidade são geridos pelos próprios fabricantes. EC acrescenta que além do salário os funcionários ganham por produção, bem como possuem outros benefícios. O entrevistado, portanto argumenta que:

Podem trabalhar em casa, e aqui também, em casa eles trabalham por produção, são registrados, mas trabalham por produção. Eles ganham mais. É que já era ideia da Empresa C de dar liberdade para o pessoal, porque eu queria que eles aprendessem todos a tecer e fossem tecer por conta própria. Não precisa trabalhar só pra mim, pode fazer tapete e vender tapete na cidade (EC).

[...] Eles ganham por produção como uma forma de recompensa, [...] além disso, tem a cesta básica do mês para o funcionário que não falta, para o funcionário que não fuma, para o funcionário que faz exame médico e duas cestas para quem trabalha e estuda. Então, os funcionários que voltaram a integrar os bancos escolares, ganham mais uma cesta (EC).

A partir destas falas compreende-se que a empresa estimula a participação de seus funcionários não apenas para o trabalho que desempenham dentro da empresa, mas os incentiva a buscarem uma profissão a partir do que fazem e complementarem renda se assim quiserem, vendendo diretamente às pessoas ou a outros estabelecimentos. O que possibilita ao indivíduo assegurar sua igualdade de direitos por meio de uma ocupação, bem como garantir ou aumentar seu rendimento por sua participação.

O ambiente de trabalho e as recompensas dadas pela empresa também funcionam para fomentar mudanças de hábitos nestas pessoas, como não fumar, fazer exame médico regularmente, e estudar, estimulando o indivíduo a se instruir, desenvolvendo-se socialmente e economicamente. Percebe-se assim que a participação da empresa passar a abranger tanto as atividades efetuadas dentro da empresa, com seus funcionários, como perante a comunidade. EC com isso explica que esta preocupação se estende para outras localidades na cidade e até mesmo em outros estados:

Nós temos um trabalho agora esse ano feito no presídio da cidade. Quatro teares foram para o presídio. Fizemos um contrato e compramos a produção do presídio, já os detentos que trabalham [...] é dado tempo de serviço e eles ganham a liberdade mais cedo (EC).

Ó eu tô fazendo um trabalho, numa tribo indígena do estado de São Paulo. São duas tribos indígenas, uma guarani e outra xavante. Elas estão no mesmo terreno [...] A tribo guarani tem um espírito de trabalho, eles gostam, sabe? e eles desenvolveram um trabalho de desenvolvimento muito bacana com mandioca. [...] que foi vender mandioca descascada, [...] semi cozida. Aí eles estão vendendo toda a produção de mandioca deles embalada a vácuo. Eu estou ajudando eles e não ganho de dinheiro por isso, mas eu estou me inspirando neles para fazer o tecido da nova coleção da marca X. Então, a gente faz essa troca: eu ajudo eles e eles me ajudam também (EC).

Os trechos acima denotam que a gestão da empresa é ampliada diante do objetivo de empreender de maneira sustentável, à medida que envolve o bem-estar (ético-social) da população (SCHLANGE, 2006) e inclina-se em beneficiar demais agentes externos da sociedade, possibilitando assim a troca de experiência e cultura com demais atores, gerando valor social, seja em nível local ou regional.

As informações acima demonstram como a Empresa C utiliza os princípios econômico, ambiental e social que compõem o empreendedorismo sustentável, ao passo que segmenta suas ações para tentar equilibrar esses três aspectos, conforme destacado em sua missão, em que o entrevistado explica a instituição da empresa a partir do conceito de sustentabilidade. Desta forma, notam-se inclinações econômicas ao fato de ser uma empresa que busca inovar em seus processos e produtos para se manter no mercado. Inclinações ambientais podem ser percebidas pela utilização de insumos naturais, madeira reciclada e resíduos da seda, em seu processo de produção. As ações sociais podem ser enviadas pela participação da comunidade local e regional em suas atividades, bem como pelo estímulo a profissionalização, emprego e renda aos habitantes do bairro onde a empresa reside. Ressalta-se também que questões referentes ao indicador identificação não foram evidenciadas pelo entrevistado, bem como que a empresa não faz uso de meio de transporte ecológico.

Isto posto, no QUADRO 13 é possível verificar de maneira resumida as ações da Empresa C evidenciadas durante a análise, correspondentes aos indicadores definidos por Schlange (2006).

Área	Indicadores	Empresa C
Econômica	Missão	Empresa que possui a comunidade local na operacionalização do trabalho e utiliza tingimento vegetal – motivadores do negócio.
	Persistência	Venda de fios e tecidos.
	Crescimento Potencial	Inovação no processo de produção e introdução de novos produtos.
	Aquisição	Restrições para encontrar fornecedores regionais, uma vez que estes trabalham apenas em grande produção.
	Cooperação	Relacionamento com fornecedores já consolidados
	Identificação	Não evidenciado pela empresa.
Ecológica	Resíduos	Uso de insumos naturais, madeira reciclada e resíduos de seda para novos tecidos.
	Emissões	Tingimento vegetal – uso de insumos naturais.
	Processo de produção	Uso de insumos naturais, madeira reciclada e resíduos de seda para novos tecidos.
	Produto	Tingimento vegetal.
	Transporte	Não faz uso de meio de transporte ecológico.
Social/Ética	Igualdade de direitos	Trabalho com pessoas de presídio e indígenas
	Participação	Comunidade de bairro carente são funcionários da empresa
	Pessoal	Incentivo a produção e venda de produtos prontos diretamente às pessoas ou a outros estabelecimentos.
	Ambiente de trabalho	Incentivo a fazer exame médico regularmente e a estudar.
	Integração regional	Trabalho com indígenas de outro estado.
	Comunicação	Transmissão dos valores empregados por meio dos processos utilizados na fabricação dos produtos, bem como pelas pessoas da comunidade local.

QUADRO 13– DIMENSÕES DO EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL – SÍNTESE EMPRESA C  
 FONTE: A autora (2015) adaptado de Schlange (2006, p.6).

#### 4.3.3 Stakeholders

Seguindo os mesmos critérios dispostos para os casos anteriores, foi solicitado ao entrevistado da Empresa C que indicasse dois fornecedores, a partir da ideia de tempo e importância da matéria-prima fornecida, bem como do relacionamento entre ambos. Para isso, foram indicados o Fornecedor C1 e o Fornecedor C2, os quais se encontram apresentados no decorrer desta seção.

O Fornecedor C1 é uma empresa fundada no ano de 1940, no município de Bastos, São Paulo, a qual produz fios e resíduos de seda e possui sua matriz na cidade de Londrina, Paraná. EC1 assistente comercial e entrevistada nesta pesquisa, explica que a matéria-prima do Fornecedor C1 são os casulos, dos quais são produzidos os fios e todos os resíduos de seda, de modo que, após o processo

de produção são feitos fios de várias especificações de acordo com a encomenda do cliente, e os resíduos são utilizados pra fazer peças de decoração ou mesmo roupas.

A entrevistada relata que C1 é fornecedor da Empresa C há muito anos, e por isso não sabe ao certo a data em que a parceria entre as empresas foi iniciada, ao passo que complementa que para C são fornecidos resíduos de seda (meadas que sobram e casulos não utilizados na produção de C1).

EC1 descreve que a obtenção de sua matéria-prima se dá por meio dos produtores do bicho da seda, a partir das larvas fornecidas pela empresa para que os produtores produzam essa matéria-prima. Para isso é necessário que o produtor possua sítio ou chácara, onde tenha espaço, porque são barracões muito grandes para criar o bicho da seda. A entrevistada ainda complementa que a maior dificuldade da empresa, atualmente, se dá em encontrar pessoas que queiram produzir este insumo natural o que impede a empresa de optar apenas por fornecedores regionais, pois como afirma EC1: “onde tem produtor, a gente vai atrás, então a gente busca sempre, estamos sempre buscando novos produtores, independente onde quer que eles estejam”. Assim, para inovar e incentivar os produtores, EC1 explica que a empresa juntamente com seus técnicos, “às vezes desenvolvem maquinários ou equipamentos que ajudem o produtor, que facilitem o trabalho de manusear os bichinhos na proporção adequada, [...] nesse caso de inovação o foco tá sempre nos produtores” (EC1).

Para tanto, EC1 argumenta que a empresa possui interesses em gerir sua produção de maneira sustentável, um exemplo disso é a certificação pela ISO 1401, o que fez com que C1 modificasse alguns hábitos ou mesmo desenvolvesse novas atividades que atendessem ao padrão exigido pela certificadora. Com isso, o Fornecedor C1 passou a investir em treinamento aos funcionários relacionado à solução de problemas ambientais, bem como procurou fazer tratamento da água utilizada em seu processo de produção. A entrevistada ainda destaca ações como: “a reciclagem de lixo, os cuidados aqui com a região onde a empresa está localizada, a madeira que a gente usa também na caldeira é toda de reflorestamento” (EC1). EC1 assim aponta que no processo de produção é procurado aproveitar tudo, desde os resíduos que sobram da seda produzida ao bichinho que fica dentro do casulo, o qual é comercializado tanto dentro, quanto fora do país para fazer ração de peixes. Há algumas parcerias com a coleta de resíduos

dentro de C1 com algumas empresas especializadas que fazem as coletas, a fim de destinar corretamente o material a ser descartado. EC1 também cita um projeto de redução de consumo de água e redução de consumo de energia, o qual, segundo a entrevistada: “é feito um acompanhamento mensal, por setor, a gente recebe uma planilha de controle e o foco é diminuir né, os gastos” (EC1).

Com relação ao aspecto social a entrevistada afirma que o Fornecedor C1 contribui mensalmente para uma creche que se encontra localizada ao lado de sua indústria, e também disponibiliza um espaço dentro da empresa no qual essa creche realiza bazares com doações feitas pela comunidade ou outras empresas aos seus funcionários. EC1 descreve que a empresa procura recompensar seus funcionários por meio do programa de participação nos resultados, além do prêmio mensal de produção fornecido aos funcionários do chão de fábrica. Aos produtores, enquanto parceiros, EC1 relata que a empresa disponibiliza seus técnicos em caso de dúvidas, orientação, treino e instruções, de modo que a entrevistada aponta: “apesar de não ter vínculo empregatício toda questão técnica é passada pra eles quando precisam. Tanto que existem polos da empresa distribuídos pelo Paraná, que se ele precisar de qualquer coisa meio urgente o técnico já está ali na região pra atendê-lo” (EC1).

O Fornecedor C2 trata-se de uma empresa familiar, fundada há aproximadamente 12 anos na cidade de Nova Odessa, São Paulo. A empresa consiste em tinturaria de fios e fiação de fios especiais, e tem como área de atuação a região do interior de São Paulo, com alguns clientes em Santa Catarina, Rio Grande do Sul, e São Paulo.

EC2, gerente industrial e entrevistado neste estudo relata que C2 é parceiro da empresa C há 4 anos, em que C fornece seda para C2 e este por outro lado, utiliza a seda em sua produção, bem como a mistura com algodão e vende empresa C. EC2 explica que para iniciar a parceria foi necessários alguns ajustes de ambas as partes, uma vez que C teve que rever a preparação da seda, bem como adaptar a forma de secagem e C2 teve que investir em equipamentos e na preparação da matéria-prima.

EC2 descreve que para inovar a empresa procura seguir a tendência do mercado e adaptar os seus produtos, o entrevistado assim explica: “o diretor quando viaja pra fora do país e encontra um produto que chama atenção, seja roupa ou decoração, ele traz pra cá, a gente analisa, desmancha tudo pra gente desenvolver

outra a partir disso” (EC2). O entrevistado complementa que o processo para lançar o produto no mercado é um pouco demorado, segundo EC2 “tudo que é lançado no mercado leva no mínimo 2 anos pra começar a ser aceito em regime de produção”, e após o lançamento é necessário fazer acompanhamento pós venda, orientação, pois para a empresa, este é um processo cíclico.

EC2 aponta que o Fornecedor C2 possui interesse em gerir sua produção de maneira sustentável, haja vista que investe no tratamento de efluentes e treinamento de conscientização dos funcionários a respeito de coleta seletiva, como confirma o entrevistado: “todos os efluentes são tratados 100%, assim como o esgoto, os resíduos sólidos também são descartados em uma área já pré-determinada pelo órgão controlador do estado de São Paulo sobre o meio ambiente” (EC2). O entrevistado complementa que a empresa procura informar seus funcionários regularmente sobre as ações sustentáveis que se pretende realizar. EC2 descreve que devido à escassez de água no estado, a empresa tem proposto ações de conscientização, principalmente na área de tingimento, a qual a água é bastante utilizada. O entrevistado ainda ressalta que por possuírem poço artesiano e estarem localizados em um bairro carente, a empresa fornece água a essa comunidade.

Quanto ao aspecto social EC2 explica que o Fornecedor C2 emprega mais ou menos 70 pessoas da comunidade onde residem, entre funcionários diretos e indiretos, bem como fazem colaboração filantrópica com uma entidade, algo que ocorre há alguns anos. O entrevistado também aponta que ao final do ano a empresa procura fazer confraternização ou outra atividade com os moradores do bairro onde está localizada, além de incentivarem alunos de universidades e institutos de pesquisa por meio de visitas e explicações sobre a atividade desempenhada.

Quanto aos funcionários, EC2 relata que a empresa procura recompensá-los por meio do programa de participação nos resultados treinamentos de conscientização, de valorização, além dos funcionários terem que fazer exames de rotina de saúde, tais como exame de próstata e mamografia, o que ocorre devido à preferência da empresa por um perfil específico de funcionários, com faixa etária que varia de 30 a 60 anos de idade ou mais.

De acordo com as declarações evidenciadas nesta seção, percebe-se que a relação da Empresa C com o Fornecedor C1 se dá por iniciativa do empreendimento, uma vez que busca C1 para o fornecimento dos resíduos de seda,

matéria-prima a qual é utilizada em grande parte da produção da Empresa C. Por lidar diretamente com os produtores do bicho da seda, o Fornecedor C1 direciona o investimento em inovação voltado para esse público, investindo em equipamento que facilite a vida do produtor, uma vez que essa é a matéria-prima que utiliza em suas atividades, bem como fornece à Empresa C.

C1 demonstra interesse em buscar soluções ambientais ao possuir certificação ISO 1401, investir em treinamentos de conscientização dos recursos naturais junto aos seus funcionários, realizar reciclagem de lixo, utilizar madeira reflorestada, bem como ao buscar reaproveitar os insumos resultantes de seu processo de produção. Quanto ao aspecto social C1 mantém algumas ações com a comunidade onde a empresa se encontra inserida, a empresa também procura manter sistema de recompensa por meio da participação nos lucros, bem como busca dar orientação e treinamento aos seus produtores.

A relação entre a Empresa C e o Fornecedor C2 se dá por meio de parceria, haja vista que a Empresa C fornece seda para C2, e este por sua vez, utiliza a seda em sua produção, bem como a mistura com algodão e revende à empresa C. Para iniciarem a parceria foram necessárias modificações nos processos de produção de ambas as partes.

Por atuarem no universo de moda e decoração, as ações inovativas de C2 ocorrem por meio da busca por tendências de mercado e pelo aprimoramento de técnicas de produção. Quanto ao aspecto ambiental o Fornecedor C2 centra suas ações no tratamento de efluentes e treinamento de conscientização dos funcionários. Quanto ao aspecto social C2 busca empregar pessoas da comunidade do bairro o qual a empresa se encontra localizada, também procura realizar atividades junto a essa comunidade, além de colaborar filantropicamente com uma entidade e incentivarem alunos de universidades e institutos de pesquisa por meio de visitas à empresa. C2 procura recompensar seus funcionários por meio do programa de participação nos resultados.

#### 4.3.4 Contribuições para o Desenvolvimento Sustentável

Ao verificar a inter-relação entre a Empresa C e seus Fornecedores C1 e C2 é possível perceber similaridades quanto aos valores relacionados aos aspectos ambientais. C1 possui certificação voltada à gestão ambiental, também procura realizar reciclagem de lixo, utilizar madeira reflorestada, bem como reaproveitar os insumos resultantes de seu processo de produção. Já C2 centra suas ações no tratamento de efluentes e resíduos sólidos, visto que algumas ações em relação a esse elemento também se assemelham, de modo que tanto C1 quanto C2 procuram investir em treinamentos de conscientização dos recursos naturais junto aos seus funcionários e tratamento da água utilizada em seu processo de produção.

Quanto aos aspectos sociais C1 realiza algumas ações junto à comunidade a qual se encontra inserida, aos seus funcionários a empresa oferece sistema de recompensa por meio da participação nos lucros, bem como procura orientar e treinar os produtores. C2 emprega pessoas da comunidade do bairro no qual a empresa se encontra localizada, realiza atividades com a comunidade do entorno e universidades e institutos de pesquisa locais, bem como colabora filantropicamente com uma entidade. Quanto aos seus funcionários C2 procura recompensá-los por meio do programa de participação nos resultados.

Nesse sentido, outras similaridades podem ser verificadas quanto ao interesse à inovação, ao passo que para o Fornecedor C1 esse aspecto é verificado no investimento a equipamentos e técnicas voltadas para o produtor do bicho da seda. Por sua vez, para C2 esse elemento é utilizado na busca por tendências de mercado e aprimoramento de técnicas de produção.

Os valores criados ou compartilhados entre a Empresa C e os Fornecedores C1 e C2 encontram-se relacionados às dimensões do desenvolvimento sustentável conforme QUADRO 14:

Dimensões do DS	Critérios	Valores C – C1 – C2
Econômica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento econômico;</li> <li>- Inovação;</li> <li>- Geração de novos empreendimentos;</li> </ul>	Estabelecem-se enquanto empresas agregando a inovação ao sistema produtivo.
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso e ações de conservação dos recursos naturais;</li> <li>- Uso de recursos renováveis e tecnologias limpas;</li> <li>- Ações para reduzir os resíduos gerados.</li> </ul>	Utilização dos resíduos de matéria-prima. Consumo consciente dos recursos naturais.
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidade de trabalho à comunidade local;</li> <li>- Participação social;</li> <li>- Emprego com qualidade e boas condições no trabalho.</li> </ul>	Condições adequadas de trabalho. Geração de emprego e renda à comunidade local. Ações envolvendo a comunidade.

QUADRO 14 – DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – C – C1 – C2  
 FONTE: A autora (2015) adaptado de Sachs (1993; 2002).

No caso analisado, é possível evidenciar que a relação entre a Empresa C e seus fornecedores se constitui a partir de um interesse mútuo (STEURER *et al.*, 2005; HÖRISCH; FREEMAN; SCHALTEGGER, 2014) e não apenas centrada em desenvolver a questão econômica, direcionada a produção e venda de seus produtos, mas em tais empresas se estabelece uma relação intrínseca com base nos aspectos sociais e ambientais.

Logo, o desenvolvimento sustentável se evidencia de maneira efetiva quando há ações complementares e engajamento entre as empresas (C e seus fornecedores) (STEURER, 2006), tendo em vista que não há imposições para criar valores correspondentes aos critérios ambientais e sociais, mas uma relação de ganhos mútuos.

## 4.4 CASO 4 – EMPRESA D

### 4.4.1 Descrição do Caso

A Empresa D fundada há aproximadamente quinze anos, na cidade de Manaus, Amazonas, é uma empresa especializada na fabricação de bombons com recheio do doce de frutas regionais. De acordo com o empreendedor e entrevistado neste estudo, D surgiu devido à necessidade de padronizar e produzir novos produtos da região, pois a venda de bombons recheados principalmente com o doce de cupuaçu era comum no comércio, bem como sua produção era realizada nas residências dos fabricantes, o que exigia encomenda com antecedência e possuía um curto prazo para consumo.

A partir de parcerias com o Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Amazonas (SEBRAE-AM), a empresa D conseguiu profissionalizar sua fabricação, melhorar a qualidade, fazer adaptações e alterar fórmulas, proporcionando a possibilidade de conhecer e fabricar bombons com frutas antes não utilizadas, algumas com características medicinais, bem como divulgar os produtos em outros estados e regiões.

Ao longo dos anos os clientes solicitaram que a empresa D criasse algumas embalagens regionais para seu produto, as quais evidenciassem o artesanato amazônico, e foi a partir daí que D começou a trabalhar em parceria com artesãos locais, artesãos ribeirinhos e indígenas, utilizando resíduos (cascas) das frutas utilizadas na produção dos bombons, bem como subprodutos da floresta amazônica na produção de embalagens.

Para iniciar o processo de fabricação das embalagens e a parceria com artesãos e etnias indígenas dos municípios vizinhos, o responsável pela empresa juntamente com um artesão local e apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas (FAPEAM) e Centro de Treinamento do Estado do Amazonas (CETAM) criaram cursos que ensinavam essas pessoas a maneira correta do corte da fruta ou mesmo da árvore, questões de manuseio e higiene (fornecido pelo

CETAM). É importante ressaltar que o Governo do Estado do Amazonas e a FAPEAM contribuíram com o acesso a esses municípios no interior do Estado, visto que é possível chegar a algumas comunidades apenas de barco ou avião, e o primeiro meio de transporte citado demanda muitos dias, tornando a viagem inviável.

A ideia de um empreendimento sustentável foi sendo construída aos poucos, a partir da exigência dos clientes em relação às embalagens, o que fez com que D passasse a se atentar a redução de resíduos, por meio do reaproveitamento da matéria-prima e utilização dos subprodutos da floresta amazônica existente nos municípios vizinhos e comunidades indígenas, assim como há a preocupação social em treinar as pessoas destas comunidades para que como artesãos possam trabalhar, se profissionalizar e ter sua renda.

#### 4.4.2 Empreendedorismo Sustentável

A forma como as oportunidades empreendedoras podem ser aproveitadas associando ao aspecto econômico a solução para problemas ambientais e sociais, caracterizam o empreendedorismo sustentável, uma vez que a partir de suas atividades empresariais busca proporcionar melhores condições à sociedade e ambiente natural (SHEPHERD; PATZELT, 2011; SCHALTEGGER; WAGNER, 2011).

Percebe-se, portanto, que oportunidades advindas do mercado, da comunidade ou mesmo dos próprios clientes pode ser uma forma de transformar empreendimentos rumo ao desenvolvimento sustentável (COHEN; WINN, 2007; HOCKERTS; WÜSTENHAGEN, 2010). As dimensões ambiental e social, no caso da Empresa D, foram somadas à econômica assim que o empreendimento havia se constituído, surgiu a partir da exigência de seus clientes em relação às embalagens. Isso fez com que D passasse a se atentar à redução de resíduos, por meio do reaproveitamento da matéria-prima e utilização dos subprodutos da floresta amazônica existente nos municípios vizinhos e comunidades indígenas, conforme evidenciado nos trechos abaixo:

Nós começamos com embalagens de mercado, era uma embalagenzinha de acrílico, uma maletinha de acrílico que a gente comprava, e o próprio cliente foi perguntando por que a gente não fazia alguma embalagem

regional. Aí nós fomos ver no mercado, e percebemos que alguns índios ou artesãos locais já produziam embalagens grandes. Os índios faziam grandes cestos onde eles carregam eles transportam raízes, peixes, carnes de caça, criança, enfim uns cestos gigantes que eles usam, chamado Urutu. Aí nós pegamos aquilo e fomos com a etnia que produzia aquele artesanato e dissemos que nós não queríamos alterar nada, nós queríamos apenas diminuir o tamanho, fazer uma miniatura desse cesto, aí criamos a miniatura. Depois de criado a miniatura, fomos até onde eles produziam, levamos pessoas que pudessem ensiná-los a trabalhar com higiene, fomos treiná-los quanto nesse sentido. E com isso chegamos ao patamar que nós estamos hoje quanto ao reconhecimento do nosso negócio e das embalagens produzidas (ED).

Hoje nós temos uma linha bastante grande de produtos e foi quando ao longo dos anos que os próprios clientes foram exigindo, solicitando que a gente criasse embalagens regionais, embalagens utilizando o artesanato amazônico, e foi a partir daí que nós começamos a desenvolver artesãos ribeirinhos, artesãos indígenas, artesãos também aqui da própria cidade de Manaus, onde se produz tipos de embalagens utilizando resíduos das frutas utilizadas em nosso processo de produção e subprodutos da floresta amazônica (ED).

Os trechos acima revelam como a Empresa D, após a sua fundação passou a incorporar outros princípios ao seu empreendimento a partir da solicitação de seus clientes, de modo que suas ações empreendedoras passaram a abranger aspectos ecológicos, bem como sociais, a partir da relação com a comunidade local e regional (SCHALTEGGER; WAGNER, 2011).

A preocupação em proporcionar a solução ambiental pode ser verificada pela utilização dos resíduos gerados no processo de produção, quanto ao aspecto social, pode ser evidenciada pelos treinamentos às comunidades e apoio aos artesãos sejam eles indígenas, ribeirinhos ou artesãos locais, assegurando a distribuição de renda e contribuindo para o desenvolvimento regional, municipal e da sociedade em si.

Tais ações passaram a integrar a missão da Empresa D para um direcionamento sustentável à medida que foram sendo integradas à estrutura de valor do empreendimento. ED, fundador da empresa e entrevistado no estudo, relata que no início houve algumas restrições para a constituição e estabelecimento da Empresa D no mercado, visto que não havia investidores dispostos a envolver-se no projeto, o entrevistado assim aponta: “nós não conseguimos na época ninguém pra associar e fazer diferente do que fazer sozinho mesmo e toda essa superação foi muito difícil, foi muito complicada” (ED). O entrevistado explica que com a concepção de enfatizar os próprios insumos e expandir as possibilidades regionais voltadas aos insumos da floresta amazônica, proporcionou visibilidade de

crescimento econômico e apoio ao desenvolvimento local, ao passo que: “nossa ideia passou a ser trabalhar com esse nicho de mercado usando a sustentabilidade porque nós vimos a dificuldade que os artesãos tinham para se desenvolver nos municípios” (ED).

Assim, ED descreve que para iniciar o processo de fabricação das embalagens e a parceria com artesãos dos municípios vizinhos e etnias indígenas, realizou um projeto com a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas (FAPEAM), em que, com parceria de um artesão local, foram às comunidades vizinhas e etnias indígenas catalogar os insumos e verificar o que poderia ser produzido. Conforme destacado a seguir:

Nós aprovamos um projeto junto a FAPEAM, onde nós beneficiamos 9 municípios do Estado do Amazonas, municípios assim riquíssimos em subprodutos da floresta amazônica, e conseqüentemente com insumos que a própria floresta descarta. Beneficiamos também índios de várias etnias. Quando nós começamos esse negócio a gente trabalhava com uma etnia indígena, hoje nós já estamos com 11 etnias produzindo embalagens pra nós e utilizando resíduos de produtos. Então cada município desses nós fomos catalogando o quê que existia que poderia ser aproveitado nessas embalagens. E aí foi utilizando vários tipos de embalagem, hoje nós temos mais de 150 tipos de embalagens diferentes utilizando vários insumos. [...] antes a gente tinha apenas um produto produzido com determinado tipo de embalagem, hoje nós não temos só um, temos três, quatro, cinco artesãos produzindo esses mesmos tipos de embalagens fazendo com que a gente aumente essa oferta (ED).

Isso, tudo só conseguimos porque houve apoio por parte do governo do estado, porque viajar para o interior amazônico é muito difícil, é muito complicado, são municípios muito distantes. A gente vai de avião e gasta duas horas de voo, se fosse de barco seriam sete ou oito dias pra ir, mais sete ou oito pra voltar, seria inviável (ED).

Nota-se a partir das falas do entrevistado que a empresa, percebendo a possibilidade de se desenvolver economicamente a partir da cooperação do trabalho dos artesãos e com os insumos produzidos por sua região e municípios do entorno, buscou com entidade de pesquisa apoio para que pudesse ter acesso a essas comunidades e etnias indígenas.

O entrevistado ainda ressalta que o Governo do Estado do Amazonas e a FAPEAM contribuíram com o acesso a esses municípios no interior do Estado, visto que é possível chegar a algumas comunidades apenas de barco ou avião, e o primeiro meio de transporte citado demanda muitos dias, tornando a viagem inviável. Essa informação corrobora com Pacheco, Dean e Payne (2010) ao afirmarem que os empreendimentos sustentáveis são capazes de transformar e criar estruturas

institucionais (alteração e/ou criação de normas, legislação do governo) que possibilitem explorar as oportunidades sustentáveis.

Tais ações demonstram a persistência do empreendimento para se desenvolver em longo prazo, uma vez que as falas evidenciam as restrições enfrentadas no início para o estabelecimento da empresa, denotam também os municípios e etnias indígenas beneficiados pelo projeto estabelecido, bem como a quantidade de embalagens produzidas e quantidade de artesãos que trabalham atualmente produzindo os mesmos tipos de embalagens ao mesmo tempo.

ED explica que a introdução das embalagens junto aos bombons comercializados estimulou o crescimento da produção, o que conseqüentemente fez com que a empresa verificasse alternativas para comportar essa realidade. O entrevistado assim declara que: “o volume de vendas foi aumentando e começou a faltar alguns produtos. Aí resolvemos montar uma agroindústria no município vizinho, Presidente Figueiredo, onde nós plantamos alguns frutos que nós utilizamos na nossa linha de montagem” (ED). Portanto, a obtenção dos frutos com os produtores locais passou a ser complementada com a agroindústria, a qual também passou a destinar os resíduos para produção de embalagens.

O volume de produção e a demanda pelos produtos e embalagens fizeram com que a empresa aprimorasse seu processo de produção, o que determinou com que a Empresa D criasse comissões dentro da fábrica para que os funcionários pudessem contribuir com ideias e sugestões direcionadas à inovação. O mesmo ocorreu junto aos artesãos, pois como afirma ED: “esse processo para inovação ocorreu a fim de que a gente pudesse diversificar a linha e oferecer assim uma gama de produtos melhor para os nossos clientes. É algo que está sempre se renovando, pensando em lançar mais produtos”. Isso expressa o potencial de crescimento da empresa, visto que busca engajar suas metas econômicas de crescimento ao investimento a partir da inovação.

O entrevistado ressalta que no início das atividades da empresa houve algumas restrições para encontrar fornecedores, tanto por questões financeiras, quanto pelo pouco conhecimento de mercado. Tais restrições iniciais foram se estabilizando com tempo, a partir do apoio de entidades como a Embrapa, Sebrae e Suframa, o que contribuiu para a consolidação da empresa em longo prazo. ED explica que a maioria dos seus fornecedores centra-se nos fornecedores de embalagens, composto tanto pelos artesãos da cidade e comunidades vizinhas,

quanto pelas gráficas locais. O entrevistado assim relata que: “hoje nossos maiores fornecedores são os de embalagens, pois são todas embalagens caracterizadas para nossa linha de produção, que nós criamos e os artesãos, as gráficas locais produzem, não é nada de mercado, é tudo feito por nós” (ED).

Desta forma, percebe-se que a empresa opta por fornecedores regionais, à medida que tem como fornecimento embalagens produzidas por gráficas locais, bem como aquelas criadas com os resíduos de sua produção e subprodutos da floresta amazônica, as quais são produzidas por artesãos locais, etnias indígenas e comunidades vizinhas. ED explica que algumas dessas embalagens são produzidas a partir das cascas e sementes de frutas utilizadas na fabricação dos bombons, tais como: “utilizamos casca do cupuaçu com pinturas em alto relevo e fibra do coco para dar um efeito, aproveitamos também a semente do açaí, a semente do buriti, vários insumos que são descartados pela produção de polpas e frutos amazônicos” (ED). A fala do entrevistado demonstra uma das preocupações ambientais da empresa se dá a partir da iniciativa de redução de resíduos e desperdício de materiais, visto que os insumos descritos, tanto os gerados pela Empresa D, como por empresas de polpas e frutos, são reutilizados na fabricação de embalagens.

Outras soluções ambientais utilizadas pela Empresa D podem ser evidenciadas quando o entrevistado complementa que na agroindústria “foi criado uma roda d’água onde a própria água é utilizada na geração de energia e na irrigação de algumas plantas, mas na fábrica não fizemos nada ainda nesse sentido” (ED). Tal iniciativa demonstra a utilização de uma fonte alternativa de energia, gerada pela roda d’água a fim de realizar a irrigação de algumas plantas. A solução ecológica é um dos meios utilizados pelos empreendimentos sustentáveis para gerar valores ao próprio empreendimento, aos seus funcionários e à sociedade, a fim de demonstrar o equilíbrio entre os objetivos da empresa e suas perspectivas sustentáveis (THOMPSON; KIEFER; YORK, 2011; SCHLANGE, 2006).

A dimensão social deste empreendimento sustentável pode ser percebida primeiramente, pelas atitudes perante aos artesãos, comunidades vizinhas e etnias indígenas na produção de embalagens. Conforme descrito em parágrafos anteriores, a Empresa D, juntamente com o apoio de fundações, institutos regionais e o governo do estado, conseguiu beneficiar 9 municípios do estado com o treinamento para produção de embalagens, utilizando os produtos existentes no próprio município ou etnia. ED argumenta que essa atitude possibilitou emprego e renda as pessoas

destas comunidades, bem como contribuiu para que a empresa aumentasse sua oferta a partir do aumento da quantidade produzida. Com isso, o entrevistado confirma que:

Então isso pra nós foi assim um sucesso porque a gente não precisa trazer esse pessoal pra cidade, eles estão lá, na própria comunidade deles trabalhando, eles têm renda, não deixa de ser um emprego e renda. Isso melhorou muito as condições deles e a nossa também, porque se antes a gente tinha apenas produto produzido com determinado tipo de embalagem, hoje nós não temos só um, temos três, quatro, cinco artesãos produzindo esses mesmos tipos de embalagens fazendo com que a gente aumente essa oferta (ED).

Tais ações denotam o apoio ao desenvolvimento da comunidade, visto que proporciona a profissionalização por meio dos treinamentos empreendidos, e ensinamento da profissão de artesão, bem como a possibilidade de ter emprego e renda, ou mesmo complementar a renda com tais atividades. Essa participação e integração da região contribuem para o desenvolvimento da sociedade e economia local, ao passo que também possibilita a igualdade de direitos a partir da integração das etnias indígenas.

Quanto aos funcionários, ED explica que a empresa além das obrigações legais, proporciona avaliações periódicas baseadas no desempenho dos funcionários, bem como procura incentivar aqueles que estudam, visto que: “a empresa dá uma ajuda de custo aos funcionários querem fazer faculdade, ou um curso que tenha alguma ligação com fábrica. Essa ajuda varia de 40 até 70% do valor curso” (ED). O entrevistado também explica que a empresa também investe em treinamentos, a fim de integrar os funcionários com os produtos e embalagens desenvolvidos, conforme ED: “nós temos esse treinamento feito em apostilas e que não são só sobre os frutos, mas também embalagens, onde nós explicamos sobre o material usado na embalagem, sobre o tipo de pintura feito e o artesão que produziu”.

Tais informações esclarecem o modo como a empresa lida com seus funcionários e os integra às atividades e produtos desenvolvidos. As falas do entrevistado revelam os benefícios propostos, bem como denotam o ambiente de trabalho desenvolvido. Essas questões sociais, as quais o empreendimento abrange, tornam-se uma forma de interagir e demonstrar sua responsabilidade social perante os seus funcionários e comunidade, revelando à sociedade a

disposição e abrangência de suas atitudes (YOUNG; TILLEY, 2006; SHEPHERD; PATZELT, 2011).

À vista disso, ED aponta que a Empresa D busca transmitir suas atividades e ações realizadas por meio do site da empresa e na venda direta do produto realizada na loja. O entrevistado explica que a empresa está verificando maneiras de informar melhor seus clientes e demais interessados, assim ED descreve:

Essas informações são muito tímidas ainda, elas vão num *tag* pequenininho que o cliente realmente tem pegar e ler. Nós estamos conversando com uma empresa de marketing para que possamos criar algo que facilite essa visualização na hora, que tenha alguma informação dizendo que aquele produto é um produto de sustentabilidade. Hoje quem transmite essas informações diretamente aos clientes são as funcionárias da loja, e se um dia não tiverem disponíveis pra dar, o cliente termina não sabendo, por isso nós vamos fazer alguma coisa (ED).

As informações e atividades descritas pelo entrevistado revelam que a Empresa D, procura a integração das três dimensões desta forma de empreendedorismo partindo do aspecto econômico, tendo em vista que a empresa foi constituída com o objetivo de gerar lucro, sem atentar-se em um primeiro momento para os critérios que caracterizam um empreendimento sustentável. As exigências dos clientes proporcionaram à empresa a incorporação do aspecto ambiental e social simultaneamente, em que a Empresa D juntamente com artesãos locais, artesãos ribeirinhos e indígenas passou a produzir embalagens, fabricadas com os resíduos naturais gerados por sua empresa as quais foram associadas aos subprodutos da floresta amazônica para seu acabamento. Percebe-se após a incorporação dessas três áreas que o empreendimento passou a ter uma inclinação social à medida que suas ações possibilitaram geração de emprego e renda dessas comunidades e etnias indígenas. Deste modo, tais atitudes passaram a ser percebidas como consequência do trabalho realizado, concomitantemente a empresa passou a ser reconhecida pelos valores empreendidos e gerados em conjunto com a sociedade.

Destaca-se ainda que o indicador identificação não foi mencionado pelo entrevistado durante a entrevista, bem como o indicador transporte não foi destacado na análise pelo fato da empresa não fazer uso de meio de transporte ecológico.

No QUADRO 15 é possível observar a síntese das áreas (dimensões), os indicadores definidos por Schlange (2006) e as verificações exploradas no decorrer desta análise. Salienta-se que os indicadores estão dispostos conforme definido pela pesquisadora a fim de criar uma ordem lógica dos argumentos.

Área	Indicadores	Verificação Empresa D
Econômica	Missão	Incorporação das dimensões social e ambiental após a existência da empresa – solicitação dos clientes.
	Persistência	Fabricação de embalagens com insumos naturais e parceria com comunidades vizinhas e etnias indígenas.
	Crescimento Potencial	Diversificação da linha de embalagens e uso de novos insumos naturais para a fabricação.
	Aquisição	Artesãos da comunidade local, comunidades vizinhas e etnias indígenas e gráficas locais.
	Cooperação	Artesãos da comunidade local, comunidades vizinhas e etnias indígenas.
	Identificação	Não evidenciado pela empresa.
Ecológica	Resíduos	Uso consciente de energia e uso de insumos naturais. Criação de roda d'água utilizada na geração de energia.
	Emissões	Redução de resíduos e desperdício de materiais
	Processo de produção	Insumos naturais e subprodutos da floresta amazônica na fabricação de embalagens artesanais.
	Produto	Insumos naturais e subprodutos da floresta amazônica na fabricação de embalagens artesanais
	Transporte	A empresa não faz uso de meio de transporte ecológico.
Social/Ética	Igualdade de direitos	Atuação da empresa junto a artesãos de comunidades vizinhas e etnias indígenas
	Participação	Atuação da empresa junto a artesãos locais, artesãos de comunidades vizinhas e etnias indígenas.
	Pessoal	Investimento em treinamento voltado aos produtos que a empresa desenvolve e aos insumos utilizados na produção das embalagens.
	Ambiente de trabalho	Incentivo aos funcionários para estudar – cursos e ensino superior.
	Integração regional	Atuação da empresa junto a artesãos locais, artesãos de comunidades vizinhas e etnias indígenas.
	Comunicação	Site da empresa e venda direta do produto realizada na loja.

QUADRO 15 – DIMENSÕES DO EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL – SÍNTESE EMPRESA D  
 FONTE: A autora (2015) adaptado de Schlange (2006, p.6).

#### 4.4.3 Stakeholders

A relação de D com seus *stakeholders* fornecedores se dá mais precisamente com fornecedores de embalagens, tanto as gráficas (D1), quanto os artesãos (D2). Conforme descrito a seguir.

Assim, D1 é uma gráfica localizada na cidade de Manaus, atuante no mercado há quatro anos, a qual faz todo o trabalho de impressão de gráfica, mas se diferencia pelo uso de papel reciclado em várias gramaturas, caixas e embalagens.

ED1 gerente comercial e entrevistado nesta pesquisa, relata que o Fornecedor D1 é parceiro da Empresa D há aproximadamente três anos, em que fornece embalagens de material reciclado e caixas de acrílico. O entrevistado explica que para iniciar o fornecimento foi necessário D1 se adaptar a algumas solicitações da Empresa D. Desta forma ED1 explica que as solicitações se deram na qualidade do produto, pontualidade de entrega, bem como cuidado com a higiene durante o manuseio da embalagem, visto que a Empresa D comercializa produto comestível. O entrevistado ainda complementa que a partir da parceria com a Empresa D, D1 passou a fornecer aos seus clientes amostra do *lay out* e especificações do produto, a fim de confirmar o produto que precisa ser fabricado.

Quando questionado se a empresa procura inovar em suas atividades ED1 relata que pelo tipo de atividade que desempenha, a empresa procura investir em equipamentos e na diversificação de serviços, tais como caixas e embalagens.

ED1 explica que D1 possui interesse em questões sustentáveis, uma vez que procura ter ações que relacionadas aos aspectos ambientais e sociais. Quanto aos aspectos ambientais, o entrevistado destaca que D1 possui algumas atitudes tais como: “a gente procura usar a energia de maneira consciente, não usou a máquina, desliga, a empresa até possui lembretes para isso, [...] o mesmo serve para as lâmpadas, as quais possuem um sensor que quando não está usando apagam sozinhas” (ED1). Nota-se que a empresa procura adaptar soluções ambientais ao serviço que desempenha, tendo em vista que possui algumas ações que podem minimizar o impacto ecológico causado por sua atividade.

Quanto ao aspecto social o ED1 explica que a empresa ainda não desenvolve ações para a comunidade, e quanto aos funcionários, o entrevistado declara que “como é uma empresa pequena a gente procura fornecer ao funcionário o que é previsto por lei, mas ainda estamos pensando em adequar alguns benefícios” (ED1).

Já D2 é um artesão autônomo que mora em Manaus e atua há mais de trinta anos com essa atividade. Iniciou sua profissão com pinturas em cuias, as quais eram vendidas para passageiros de navios de turismo. Com o passar do tempo foi

se profissionalizando e ampliou seu estilo de artesanato em pinturas em tela, trabalhos com a casca de cupuaçu, com a cuia, entre outros.

D2 é fornecedor de parte das embalagens artesanais da Empresa D, é também parceiro em treinamentos e cursos para novos artesãos promovidos por D, de modo que ambos trabalham juntos há aproximadamente quinze anos. ED2 aponta que ele fabrica o artesanato, a embalagem e a Empresa D a vende com seus produtos, os bombons, o entrevistado ainda completa que: “80% das embalagens comercializadas pela empresa D são feitas por mim, todas dentro desse parâmetro de cuia, casca do cupuaçu, caixas canoas, tudo com estilo voltado pra região amazônica” (ED2).

ED2 explica que quando começou a produzir as embalagens para a Empresa D, esta teve que se adaptar e criar uma medida para que os bombons coubessem na embalagem, tendo em vista que a casa do cupuaçu possui vários tamanhos, conforme o entrevistado descreve: “ou senhor aumenta o seus bombons pra dar uma quantidade maior, ou diminui. Então eles começaram a criar conforme a gente (artesãos) ia criando as peças” (ED2). ED2 relata que devido a esse ajustes, a Empresa D padronizou seus bombons e cadastrou sua quantidade de acordo com as embalagens, assim o entrevistado aponta: “hoje a Empresa D tem peças cadastradas com tamanho, caixa com 40, 30, 10 ou 4 bombons, então quer dizer, a gente também trabalhou junto nesse sentido” (ED2).

ED2 aponta que a parceria com a Empresa D também se dá no trabalho com a comunidade, para prospectar insumos e treinar novos artesãos. Diante disso, “a Empresa D faz contato com os representantes das comunidades vizinhas, seja prefeito, padre, pastor, e eu e outros artesãos entramos com o conhecimento de como fazer o artesanato” (ED2). O entrevistado aponta que juntos, e com o apoio do governo para o deslocamento a essas comunidades, eles fazem um trabalho de catalogação do material existente, a fim de pensarem como agregar esse insumo as embalagens existentes, ou mesmo criarem novas embalagens.

O entrevistado explica que por algumas vezes recebeu outras propostas de parceria com outras empresas, porém não aceitou devido acreditar na Empresa D e no trabalho que é desenvolvido há muitos anos. ED2 assim declara que: “Eu já tive outras propostas de parceira, mas fiquei só com Empresa D mesmo, porque acredito no trabalho que a gente faz, tanto os treinamentos como o próprio que a gente vende” (ED2).

ED2 explica que seu processo de inovação se dá em utilizar os insumos que possui para produzir peças únicas, “não repetir, porque cada peça é uma peça é uma história diferente” (ED2). O entrevistado explica que como possui liberdade para criar, procura inovar nos procedimentos e forma como utiliza esses materiais, conforme ED2: “tem caixas que eu trabalho com resina, ela fica em alta dimensão, ela fica praticamente em 3D assim, em alto relevo, então já é outro tipo de produto”.

Tendo em vista o trabalho como artesão, ED2 explica que seu interesse pela sustentabilidade é inerente a sua atividade, pois trabalha com insumos naturais na produção de seu artesanato e para isso há um trabalho social junto às comunidades ribeirinhas, já que a maior parte da matéria-prima utilizada em sua produção é proveniente dessas comunidades. ED2 relata que há um trabalho de explicação sobre a forma correta do corte da fruta, bem como armazenamento das cascas e sementes. O entrevistado assim complementa: “o meu trabalho é um trabalho final, então com isso, eu movimento os ribeirinhos que fazem a matéria prima, no caso o bruto, eu repassei pra eles como o corte precisa ser feito pra fazer o artesanato, e isso já deu uma renda para o interiorano” (ED2). ED2 ainda aponta: “a canoa hoje, eles fabricam a canoa, eu só faço fazer a arte final. Então quer dizer, além desse trabalho, a gente ainda consegue dar um campo de trabalho pro caboclo nosso, porque o caboclo ele é o mais necessitado”.

ED2 argumenta que procura fazer um trabalho de multiplicação junto à comunidade, pois quanto maior a quantidade de artesãos produzindo, melhor será para obter a matéria-prima. O entrevistado confirma que: “meu trabalho muito forte mesmo é ir na comunidade, montar um grupo de jovens ou de senhoras e ensinar como se faz, porque isso contribui para chegar o material aqui, pois quanto a gente tiver, mais a gente vai produzir” (ED2).

A partir das informações anteriormente apresentadas, ressalta-se que a relação entre a Empresa D e o Fornecedor D1 se deu a partir do fornecimento de algumas embalagens pré-fabricadas, porém para iniciar tal parceria foi necessário a D1 se adaptar a algumas solicitações de D. Tais adaptações modificaram a maneira do Fornecedor D1 expor seus produtos aos demais clientes. Para inovar em suas atividades D1 investe em equipamentos e na diversificação de seus produtos.

Quanto ao aspecto ambiental o Fornecedor D1 busca junto aos seus funcionários criar ações para uso consciente dos recursos. Quanto ao aspecto social

F1 ainda não realiza ações perante a comunidade, e aos seus funcionários ainda não há recompensas ou benefícios.

A relação entre a Empresa D e Fornecedor D2 se dá mediante o fornecimento de embalagens artesanais e parceria em treinamentos e cursos para novos artesãos promovidos por D. Ao início do fornecimento a Empresa D teve que adaptar seus produtos de acordo com a embalagem, que por serem produzidas com resíduos naturais possuem formatos diferentes umas das outras. Diante da atividade desempenhada por D2, seu processo para inovar se dá a partir da liberdade de criação por meio da descoberta e utilização de novos insumos e técnicas, o que também remete a questão ambiental tendo em vista que são utilizados insumos e resíduos naturais em sua produção, alguns os quais seriam descartados.

Ações realizadas ao aspecto social são realizadas por D2 de duas maneiras, por iniciativa própria, bem como em parceria com a Empresa D, a diferença é que quando com D é possíveis abranger maior quantidade de comunidades vizinhas. Desse modo, são realizados trabalhos de catalogação da matéria-prima de, bem como treinamento para novos artesãos.

#### 4.3.4 Contribuições para o Desenvolvimento Sustentável

A inter-relação entre a Empresa D e seus Fornecedores D1 e D2 possuem similaridades nos valores mencionados aos aspectos ambientais, uma vez que as ações de D1 se pautam no uso consciente de energia e reciclagem de materiais, e D2 utiliza os insumos naturais e resíduos que seriam descartados para fabricação de seus produtos. Quanto à inovação os Fornecedores buscam adaptações relacionadas às atividades que desempenham, sendo assim, D1 procura investir em equipamentos e na diversificação de seus produtos. Já D2 associa ações inovativas em seu processo de criação por meio da descoberta e utilização de novos insumos e técnicas.

Quanto aos valores relacionados aos aspectos sociais os fornecedores possuem diferenças, haja vista que D1 ainda não desenvolve ações perante a comunidade, bem como ainda não possui sistema de recompensas ou benefícios aos seus funcionários. D2 por sua vez, realiza atividades de treinamento e

multiplicação de seu trabalho junto à comunidade local e vizinha, tais ações são realizadas tanto por iniciativa própria quanto por parceria com a Empresa D.

Os valores criados ou compartilhados entre a Empresa D e os Fornecedores D1 e D2 encontram-se relacionados às dimensões do desenvolvimento sustentável conforme quadro 16:

<b>Dimensões do DS</b>	<b>Critérios</b>	<b>Valores D – D1 – D2</b>
Econômica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento econômico;</li> <li>- Inovação;</li> <li>- Geração de novos empreendimentos;</li> </ul>	Geração de renda a partir da atividade desenvolvida. Uso da inovação ao sistema produtivo.
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso e ações de conservação dos recursos naturais;</li> <li>- Uso de recursos renováveis e tecnologias limpas;</li> <li>- Ações para reduzir os resíduos gerados.</li> </ul>	Consumo consciente dos recursos naturais. Utilização de insumos e resíduos naturais descartados, como matéria-prima.
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidade de trabalho à comunidade local;</li> <li>- Participação social;</li> <li>- Emprego com qualidade e boas condições no trabalho.</li> </ul>	Ações destinadas a comunidades locais e vizinhas. Empresa D como fomentadora de algumas atividades.

QUADRO 16 – DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL– D – D1 – D2  
 FONTE: A autora (2015) adaptado de Sachs (1993; 2002)

Nesse caso o desenvolvimento sustentável pode ser constatado a partir das ações similares (O'NEILL JR.; HERSHAUER; GOLDEN, 2009; HÖRISCH; FREEMAN; SCHALTEGGER, 2014) desempenhadas pela empresa e seus fornecedores, constituídas por valores mútuos relacionados aos critérios econômico, social e ambiental. Nota-se, no entanto, maior ênfase no critério social (THOMPSON; KIEFER; YORK, 2011), uma vez que as embalagens artesanais são produzidas por comunidades de municípios vizinhos e etnias indígenas com o treinamento realizado por D, o que possibilita profissionalizar essas pessoas como artesãos, bem como fomentar a renda pessoal e do município ao mesmo tempo em que a oferta da empresa é suprida.

#### 4.5 ANÁLISE CRUZADA DOS DADOS

A partir da descrição e análise individual de cada caso, pretende-se nesta seção realizar a análise cruzada (*cross-case*) das informações obtidas, com a finalidade de expor novas evidências (EISENHARDT, 1989). Desta forma, busca-se analisar os quatro casos envolvidos nesta pesquisa e os interesses mútuos que os relacionam aos seus *stakeholders* fornecedores para a criação ou compartilhamento de valores sustentáveis.

Ao verificar as ações realizadas pelos empreendimentos em análise é possível identificar que, apesar de todos os quatro casos apresentarem as dimensões econômica, ambiental e social, alguns possuem inclinações para uma ou outra área (dimensão) do empreendedorismo sustentável. Tais evidências podem ser constatadas no QUADRO 17, a partir dos indicadores definidos por Schlange (2006).

Área	Indicadores	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Econômica	Missão	Nova proposta de mercado	Oportunidade sustentável de mercado	Comunidade local e tingimento vegetal – motivadores do negócio	Dimensões social e ambiental após a existência da empresa – solicitação dos clientes
	Persistência	Plano de negócios e preparação ao longo de 3 anos	Capacitação para entender o processo de fabricação do produto	Venda de fios e tecidos	Fabricação de embalagens com insumos naturais e parceria com comunidades vizinhas e etnias indígenas
	Crescimento Potencial	Percepção voltada à inovação	Valores sustentáveis atribuídos aos produtos fabricados. Influência para novas empresas no segmento.	Inovação no processo de produção e introdução de novos produtos.	Diversificação da linha de embalagens e uso de novos insumos naturais para a fabricação.
	Aquisição	Opção por fornecedores regionais desde que seja possível encontrá-los	Cooperativas e agricultores da região	Restrições para encontrar fornecedores regionais.	Artesãos da comunidade local, comunidades vizinhas e etnias indígenas e gráficas locais.
	Cooperação	Manter relacionamento com fornecedores já consolidados	Contato direto com cooperativas e agricultores	Relacionamento com fornecedores já consolidados	Artesãos da comunidade local, comunidades vizinhas e etnias indígenas.
	Identificação	Não evidenciado pela empresa.	Ações para integrar os funcionários ao conceito empreendido	Não evidenciado pela empresa.	Não evidenciado pela empresa.

Continua

Ecológica	Resíduos	Poucos resíduos ecológicos gerados em sua produção. Uso consciente de água e energia.	Produtos orgânicos. Uso consciente de energia.	Uso de insumos naturais, madeira reciclada e resíduos de seda para novos tecidos	Uso consciente de energia e uso de insumos naturais. Criação de roda d'água utilizada na geração de energia.
	Emissões	Logística reversa e uso de embalagens recicláveis ou passíveis de reciclagem.	Logística reversa para destinação de embalagens a serem recicladas	Tingimento vegetal – uso de insumos naturais.	Redução de resíduos e desperdício de materiais
	Processo de produção	Certificação e rastreamento da matéria-prima.	Certificação e rastreamento dos produtos orgânicos.	Uso de insumos naturais, madeira reciclada e resíduos de seda para novos tecidos	Insumos naturais e subprodutos da floresta amazônica na fabricação de embalagens artesanais.
	Produto	Certificação e rastreamento da matéria-prima.	Produto Orgânico	Tingimento vegetal.	Insumos naturais e subprodutos da floresta amazônica na fabricação de embalagens artesanais
	Transporte	A empresa não faz uso de transporte ecológico.	A empresa não faz uso de transporte ecológico	A empresa não faz uso de transporte ecológico	A empresa não faz uso de transporte ecológico
Social/Ética	Igualdade de direitos	Parcerias com entidades como a APAE	Comércio justo para com os produtores e cooperativa	Trabalho com pessoas de presidio e indígenas	Atuação junto a artesãos de comunidades vizinhas e etnias indígenas
	Participação	Parcerias com associações tanto na confecção de embalagens como no recolhimento destes insumos.	Incentivo financeiro à certificação de produtores	Pessoas de comunidade de bairro carente como funcionários da empresa	Atuação junto a artesãos locais, artesãos de comunidades vizinhas e etnias indígenas
	Pessoal	Iniciativas e benefícios para os funcionários reduzirem impacto e consumo.	Incentivos aos funcionários por colaborarem com o conceito e objetivos da empresa	Incentivo a produção e venda de produtos prontos diretamente às pessoas ou a outros estabelecimentos	Investimento em treinamento voltado aos produtos que a empresa desenvolve e aos insumos utilizados na produção das embalagens
	Ambiente de trabalho	“Por ser uma empresa nova há muito a ser feito”	Investimento em treinamento	Incentivo a fazer exame médico regularmente e a estudar	Incentivo aos funcionários para estudar – cursos e ensino superior
	Integração regional	Reconhecer a participação da comunidade em suas atividades.	Reconhecer a participação da comunidade – comércio justo a alguns agricultores	Trabalho com indígenas de outro estado	Atuação junto a artesãos locais, artesãos de comunidades vizinhas e etnias indígenas
	Comunicação	Por meio das atitudes empregadas, podendo ser verificado também pela rastreabilidade dos produtos.	Procura transmitir o contexto de orgânicos e conceito ao qual o produto e toda a empresa se remetem	Por meio dos processos utilizados na fabricação dos produtos, bem como pelas pessoas da comunidade local	Site da empresa e venda direta do produto realizada na loja.

QUADRO 17 – SÍNTESE DAS ANÁLISES – DIMENSÕES DO EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL

FONTE: A autora (2015) adaptado de Schlange (2006, p.6).

De acordo com o QUADRO 17, nota-se que na Empresa A há a predominância para a dimensão econômica, já a Empresa B e D enfatizam seus

valores na dimensão social, seguindo a orientação econômica. Por outro lado a Empresa C procura equilibrar as três dimensões, como declarado em sua missão, de modo que a empresa foi constituída e depois operacionalizada sob o conceito sustentável. Compreende-se, portanto, que o fato dos empreendimentos sustentáveis possuírem inclinação para alguma das dimensões, isso não se sobrepõe ao conceito que empregam, uma vez que as ações e os valores empreendidos se diferenciam dos demais tipos de empreendimentos que não possuem essa conotação.

A identificação das práticas realizadas pelos fornecedores das empresas A, B, C e D de acordo com as três dimensões do desenvolvimento sustentável, bem como a descrição da criação de valores sustentáveis a partir da inter-relação entre estes empreendimentos sustentáveis e tais fornecedores, possibilitaram relacionar os valores criados às dimensões do desenvolvimento sustentável verificando se os valores compartilhados entre ambos contribuem para este tipo de desenvolvimento.

As similaridades e diferenças discutidas entre cada empreendimento e seus respectivos *stakeholders* fornecedores podem ser evidenciadas no QUADRO 18, o qual demonstra os valores criados ou mesmo compartilhados entre tais atores.

Dimensões do DS	Valores A – A1 – A2	Valores B – B1 – B2	Valores C – C1 – C2	Valores D – D1 – D2
Econômica	Constituem-se enquanto empresas, e buscam aumentar o rendimento a partir de investimento em inovação e tecnologia em seus produtos.	Constituem-se enquanto empresas a partir da produção e fornecimento de cosméticos orgânicos certificados.	Estabelecem-se enquanto empresas agregando a inovação ao sistema produtivo.	Geração de renda a partir da atividade desenvolvida. Uso da inovação ao sistema produtivo.
Ambiental	Evidenciado tanto por ter rastreabilidade, como pelo interesse em quem a utiliza.	Ações individuais de cada empresa somadas aos valores que envolvem a certificação de orgânicos.	Utilização dos resíduos de matéria-prima. Consumo consciente dos recursos naturais	Consumo consciente dos recursos naturais. Utilização de insumos e resíduos naturais descartados, como matéria-prima.
Social	Evidenciado tanto por ter rastreabilidade, como pelo interesse em quem a utiliza. Também pela participação da comunidade, seja vizinha ou local e legalização dos produtores.	Preocupação da Empresa B com ações efetivas. Os fornecedores ainda não desenvolvem ações diretamente relacionadas a esse critério.	Condições adequadas de trabalho. Geração de emprego e renda à comunidade local. Ações envolvendo a comunidade.	Ações destinadas a comunidades locais e vizinhas. Empresa D como fomentadora de algumas atividades

QUADRO 18 – VALORES DOS CASOS A PARTIR DAS DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

FONTE: A autora (2015)

Diante disso, nota-se que a inter-relação entre a Empresa A e a Empresa C e seus respectivos fornecedores, demonstram ações efetivas relacionadas às três dimensões do desenvolvimento sustentável, o que possibilita compreender que as ações da empresa correspondentes a cada critério se complementam pelas ações empreendidas em cada critério por seus fornecedores, uma vez que tais atitudes são ampliadas para outros contextos. Percebe-se então, que os valores passam a ser estendidos a outros *stakeholders*, abrangendo tanto ao longo da cadeia dos empreendimentos sustentáveis, como para a cadeia de seus fornecedores, e assim por diante, o que leva perceber a contribuição desses valores mútuos criados e/ou compartilhados para o desenvolvimento sustentável.

Por outro lado, tanto na Empresa B quanto na Empresa D algumas dimensões do desenvolvimento sustentável se destacaram junto aos seus fornecedores. Na Empresa B destacaram-se os critérios referentes às dimensões econômicas e ambientais, o que pode ser ressaltado pela oportunidade advinda de um produto específico de mercado, uma vez que seus fornecedores preocuparam-se com as exigências normativas impostas para o fornecimento. Já na Empresa D sobressaíram os critérios referentes às dimensões econômica e social, e por consequência a ambiental, tendo em vista que o meio utilizado para a fabricação de um de seus produtos se dá pelo envolvimento de atores da comunidade local, comunidade vizinha e etnias indígenas, os quais utilizam insumos e resíduos naturais para tal produção.

Apesar das dimensões se diferenciarem em alguns pontos, nota-se que isso não é um fator limitante para o desenvolvimento sustentável, uma vez que tais empresas e seus fornecedores realizam ações que envolvem tal conceito para outros, de modo que os valores passam a ser criados ou compartilhados como consequência e aceitação por parte de tais interessados.

Nesse sentido, percebe-se que o desenvolvimento sustentável não ocorre a partir do esforço de apenas um ator social, mas se dá por meio de suas inter-relações com os demais atores, como nesse caso dos fornecedores, ao passo que esse recorte para com os *stakeholders* fornecedores possibilita em um primeiro momento, um limiar para a compreensão dos aspectos que envolvem o desenvolvimento sustentável. Todavia, essa questão reforça a ideia de que há a necessidade de se observar a inter-relação das empresas para com o seu contexto,

enfatizando especificamente os diferentes atores com os quais o empreendimento sustentável se relaciona.

À vista disso, ao aproximar a discussão envolvendo a empresa e seus *stakeholders* fornecedores, já se torna possível situar que é a partir dos valores criados e/ou compartilhados e do engajamento mútuo (PERRINI; TENCATI, 2006; FREEMAN *et al.*, 2010; HÖRISCH; FREEMAN; SCHALTEGGER, 2014), que as empresas podem contribuir para um desenvolvimento sustentável.

Desta forma, os empreendimentos sustentáveis ao levar em consideração os aspectos econômicos, ambientais e sociais aos objetivos da empresa buscam criar, compartilhar ou mesmo introduzir tais valores aos seus *stakeholders* (PERRINI; TENCATI, 2006), o que pode contribuir para o desenvolvimento sustentável, e podendo ser observado por meio do conceito de valor passado a essas partes interessadas. Isto posto, partindo da ideia defendida pelos autores Figge e Schaltegger (2000), Perrini e Tencati (2006), Shepherd e Patzelt (2011), pode-se verificar que o valor sustentável criado por tais tipos de empreendimentos pode contribuir para o desenvolvimento sustentável, à medida que suas ações relacionadas aos aspectos ambientais e sociais se traduzirem em benefícios não econômicos para os indivíduos, sejam funcionários ou comunidade, por meio da conservação dos recursos naturais, da igualdade de oportunidades, apoio à educação, bem como para sociedade, por meio de melhoria de infraestrutura, oportunidade de emprego e renda, entre outros.

Logo, o fato dos empreendimentos sustentáveis se apropriarem dos aspectos ambientais e sociais em sua concepção, denotam uma diferença em relação a outros tipos, ao passo que tais empreendimentos por meio da criação e compartilhamento desses valores (FIGGE; SCHALTEGGER, 2000) perante seus *stakeholders* passam a ser considerados elementos impulsionadores (PACHECO; DEAN; PAYNE, 2010) do desenvolvimento sustentável.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos elementos levantados durante a revisão teórica, foi possível perceber que o empreendedorismo sustentável destaca-se com a finalidade de unir as oportunidades relacionadas ao ambiente natural e social, a fim de criar bens e serviços que impactem em menor grau tanto para o ambiente ecológico quanto para o ambiente comum (PATZELT; SHEPHERD, 2011), para com isso, proporcionar ações que contribuam para o desenvolvimento do próprio empreendimento e da sociedade, a fim de proporcionar uma visão holística mais abrangente de criação de valor (PACHECO; DEAN; PAYNE, 2010; COHEN; SMITH; MITCHEL, 2008).

Assim, as dimensões econômica, ambiental e social são incorporadas ao empreendimento a fim de propagar os princípios do desenvolvimento sustentável, corresponder e se relacionar às expectativas de seus *stakeholders* bem como gerar valores entre si e para a sociedade (PARRISH, 2010; ALIGLERI; ALIGRERI; KRUGLIANSKAS, 2009). A partir do equilíbrio entre essas três dimensões os empreendimentos sustentáveis buscam criar ou mesmo compartilhar tais valores com seus *stakeholders* considerando a perspectiva de inter-relação baseada em seus valores sustentáveis, os quais servirão como princípio orientador para tal relação (FIGGE; SCHALTEGGER, 2000; PERRINI; TENCATI, 2006; SCHLANGE, 2006; 2009; STARIK; KANASHIRO, 2013).

A partir das concepções apresentadas, estabeleceu-se a presente pesquisa com a finalidade de responder a seguinte indagação: Como a inter-relação entre os empreendimentos sustentáveis e seus *stakeholders* fornecedores influenciam na criação de valores que contribuam para o desenvolvimento sustentável?

Diante disso, este estudo teve por objetivo investigar como a inter-relação entre os empreendimentos sustentáveis e seus *stakeholders* fornecedores influenciam na criação de valores que contribuam para o desenvolvimento sustentável. Para tanto, foi utilizado as categorias de análise e a base teórica elaborada a fim de conduzir o desenvolvimento dessa pesquisa e responder aos objetivos específicos delineados, evidenciados a seguir.

- a) Levantar os critérios que constituem os empreendimentos sustentáveis.

Este primeiro objetivo buscou no contato com os responsáveis pelos casos escolhidos, seguindo os critérios definidos por Schlange (2006), fazer o

levantamento dos indicadores correspondentes as áreas econômica, ambiental e social do empreendedorismo sustentável. A partir dos questionamentos foi possível perceber no conteúdo das entrevistas os valores da empresa relacionados aos objetivos de valor sustentáveis, suas perspectivas de crescimento e investimento em inovação, relacionamento com fornecedores e parceiros, gerenciamento ecológico dos processos de produção, bem como a relação com funcionários e comunidade local e regional, entre outros. Diante disso, os casos foram descritos, enfatizando a história da empresa, atividade a qual se destina, bem como as ações relacionadas à sustentabilidade realizadas pelo empreendimento, sendo possível verificar as ações sustentáveis detalhadas pelos critérios definidos, em cada empreendimento pesquisado.

Foi possível notar que embora os casos apresentem as dimensões econômica, ambiental e social definidas, alguns deles possuem predominância de uma ou outra dimensão. Assim, evidenciou-se que a Empresa A possui inclinação para a dimensão econômica, a Empresa B e D para a dimensão social, a partir do direcionamento econômico e a Empresa C procura equilibrar as três dimensões desde sua fundação. Apesar de tal inclinação para alguma das dimensões, esse fato não se sobrepõe as demais, tendo em vista que todas as dimensões fazem parte dos valores empregados. Parrish (2008), Schaltegger e Wagner (2011) corroboram ao explicar que o conceito de empreendedorismo sustentável advém do conceito de empreendedorismo tradicional, porém se diferencia à medida que possui orientação em gerar valores sociais e ambientais.

b) Identificar as práticas dos *stakeholders* (fornecedores) associadas às dimensões econômica, ambiental e social do desenvolvimento sustentável.

Para dar prosseguimento à pesquisa procurou-se responder esse segundo objetivo. Assim, em uma segunda etapa de entrevistas, seguindo as indicações dos entrevistados nos casos, foram interrogados dois fornecedores de cada empresa, tendo como base o tempo de fornecimento e importância da matéria-prima fornecida, bem como o relacionamento entre ambos (empreendimento – fornecedor).

Com isso, foi possível verificar que alguns dos fornecedores, independente do relacionamento com o empreendimento estudado, já possuíam em suas atividades ações relacionadas às dimensões sociais e ambientais. Já em outros, como no caso do fornecedor B1, é possível notar uma preocupação econômica em

atender um nicho de mercado, o que o levou a adaptar algumas ações para atingir esse objetivo.

c) Descrever como ocorre a criação de valores a partir da inter-relação entre os empreendimentos sustentáveis e seus respectivos *stakeholders* (fornecedores).

Este terceiro objetivo verificou como se deu a inter-relação entre cada empreendimento sustentável analisado e cada um de seus fornecedores, considerando os valores empregados ou mesmo compartilhados por cada um desses atores. Observaram-se algumas particularidades, como no caso do Fornecedor A1 ter procurado a Empresa A para iniciar o fornecimento por causa da rastreabilidade utilizada pela empresa, bem como pelo Fornecedor B1 ter sido influenciado pela Empresa B a buscar a certificação de orgânicos rastreados por uma certificadora escolhida por ela para iniciarem o fornecimento. Outro fator evidenciado reside no fato da Empresa C e o Fornecedor C2 serem parceiros, uma vez que C fornece para C2 e este transforma em outro produto que também é fornecido a C, de modo que, apesar de alguns ajustes para fornecimento, os valores empregados por C se assemelham ao de C2 e vice e versa à medida que tais valores serviram como critério de ambos para iniciarem a parceria.

d) Relacionar os valores criados às dimensões econômica, social e ambiental do desenvolvimento sustentável.

Para alcançar este quarto objetivo específico, buscou-se evidenciar as similaridades e diferenças entre os dois fornecedores de cada caso a partir das ações econômicas (demonstrada pela inovação), ambientais e sociais, uma vez que as ações referentes aos empreendimentos foram detalhadas no primeiro tópico da análise individual dos casos. Após isso, essas semelhanças ou divergências foram relacionadas às dimensões do desenvolvimento sustentável com base nos critérios de verificação definidos pela pesquisadora, para que assim fossem agregadas e sintetizadas considerando as informações das atitudes relacionadas às três dimensões pelos empreendimentos sustentáveis.

Observou-se ações efetivas relacionadas às três dimensões do desenvolvimento sustentável, na inter-relação entre a Empresa A e a Empresa C e seus respectivos fornecedores, proporcionado compreender que os valores sustentáveis passam a ser ampliados para outros contextos, uma vez que os *stakeholders* externos analisados somaram seus valores empreendimentos que se relacionam. Desta forma, nota-se que os valores mútuos criados ou mesmo

compartilhados passam a ser empregados para outras “cadeias” além dessa relação, o que por meio das atitudes e valores disseminados passam a contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Embora na inter-relação entre a Empresa B e a Empresa D e seus respectivos fornecedores as dimensões não tenham sido atendidas de maneira semelhante, percebeu-se que essa constatação não é um fator limitador para contribuir para o desenvolvimento sustentável. Notou-se que estes tipos de empreendimentos e seus *stakeholders* ao realizarem ações que envolvam as dimensões do desenvolvimento sustentável e transmitirem tal conceito para outros *stakeholders*, os valores passam a ser criados ou compartilhados como consequência e aceitação por outras partes interessadas.

Tais evidências demonstram que para contribuir para o desenvolvimento sustentável, as inter-relações de um empreendimento sustentável para com seus *stakeholders* se darão em considerar os interesses mútuos (PERRINI; TENCATI, 2006; HÖRISCH; FREEMAN; SCHALTEGGER, 2014) que os aproximam e fazer com que tais valores sejam potencializados por meio da disseminação de ações centradas nas três dimensões que compõem este tipo de desenvolvimento para outras partes interessadas.

Desta forma, o atingimento dos objetivos específicos por meio das análises individuais auxiliaram no esclarecimento de respostas que pudessem ser exploradas nas análises cruzadas, as quais evidenciaram que a inter-relação entre os empreendimentos sustentáveis e seus *stakeholders* fornecedores influenciam na criação ou mesmo no compartilhamento de valores que contribuam para o desenvolvimento sustentável. Desta forma, nota-se que tal contribuição pode ocorrer à medida que estes tipos de empreendimentos ao levar em consideração os aspectos econômicos, ambientais e sociais aos objetivos da empresa, passam a buscar *stakeholders* que possuam semelhanças aos valores empregados. Estes *stakeholders* podem realizar ou passar a realizarem ações relativas aos três elementos citados para com seus *stakeholders*, evoluindo ao longo da cadeia, e assim incentivando outros interessados nessas empresas ou nesses atores a buscarem de alguma forma de se relacionarem com os valores sustentáveis. Ressalta-se também que o fato de uma ou outra dimensão se sobressair não invalida ou limita a criação de valores.

De acordo com as análises dos casos estudados e alcance dos objetivos, é possível ressaltar os principais achados desta pesquisa:

i) Predominância de uma ou outra dimensão do empreendedorismo sustentável: Embora os empreendimentos tenham apresentado as três dimensões que caracterizam e compõem esse tipo de empreendedorismo é possível verificar destaque para uma ou outra dimensão. Porém, salienta-se que embora haja tal inclinação, esse fato não se sobrepõe as demais, ao passo que todas as dimensões fazem parte dos valores empregados e se propõem a gerar tais valores (ambientais e sociais) para si e para a sociedade como um todo.

ii) A criação ou compartilhamento dos valores com *stakeholders* pode se dar de diferentes formas: Por meio da pesquisa com os fornecedores foi possível notar que os valores entre os empreendimentos sustentáveis e seus *stakeholders* podem se dar tanto por uma parceria, como pelo interesse do *stakeholder*, como pelo interesse do próprio empreendimento, de modo que independente da maneira destaca-se o conceito e o valor sustentável e o interesse mútuo das partes como intermediador dessa relação.

iii) O empreendimento sustentável juntamente com seus *stakeholders* contribui para o desenvolvimento sustentável: Este tipo de empreendedorismo a partir da integração das três dimensões e dos valores criados ou compartilhados com seus *stakeholders*, buscam amenizar os problemas ambientais e sociais, de modo que as atividades empreendedidas podem evidenciar a expansão de tais soluções e valores para outros *stakeholders* envolvendo novas cadeias e por consequência, contribuindo de alguma forma para o desenvolvimento sustentável.

iv) O envolvimento de Universidade, Institutos de pesquisa e Governo como impulsionadores do empreendedorismo sustentável: Evidenciou-se em dois dos casos analisados o envolvimento de universidades e governo como apoio a este tipo de empreendimento, seja no desenvolvimento de um novo produto ou mesmo como suporte para que ações perante a comunidade fossem realizadas, disseminando assim os valores sustentáveis do empreendimento para a sociedade. Percebe-se então, o envolvimento dos *stakeholders* públicos como agentes atuantes na disseminação desses valores.

## 5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS

As contribuições teóricas deste estudo podem ser evidenciadas primeiramente pelo fato do empreendedorismo sustentável se tratar de um tema recente tanto para as pesquisas acadêmicas, quanto para aplicação prática (COHEN; WINN, 2007). Esta pesquisa também contribui em realizar um estudo empírico, uma vez que a maioria das publicações sobre essa temática são estudos teóricos (HALL; DANEKE; LENOX, 2010).

Destaca-se a contribuição ao aproximar o debate entre o empreendedorismo sustentável e o desenvolvimento sustentável, ao passo que muito tem se discutido sobre tais temas, porém há poucos estudos que exploram essa interface que corrobora para compreender o surgimento de novas possibilidades de negócios (HALL; DANEKE; LENOX, 2010; PARRISH, 2008). Também se constata a contribuição para novos estudos sobre empreendedorismo sustentável, uma vez que por meio do levantamento bibliométrico realizado por Szabo e Costa (2013), não foi encontrado pesquisa que evidenciasse no contexto da sustentabilidade as relações com seus fornecedores.

Por fim, contribui teoricamente para entender o contexto do desenvolvimento sustentável a partir da visão do empreendedorismo, a fim de verificar como criam os valores e as economias sustentáveis (HALL; DANEKE; LENOX, 2010), ao passo que o respectivo *gap* de pesquisa possibilita interligar tais construtos, acarretando em novas perspectivas para o fenômeno do empreendedorismo.

Quanto às contribuições empíricas, primeiramente este estudo evidencia a identificação de empreendimentos sustentáveis, possibilitando verificar, conforme os casos analisados, como se deu a constituição da empresa, os valores e conceitos empreendidos, bem como as ações desempenhadas. Acentua-se assim, este tipo de empreendedorismo como elemento impulsionador do desenvolvimento sustentável (PACHECO; DEAN; PAYNE, 2010; COHEN; SMITH; MITCHEL, 2008), pois nota-se a busca dos empreendimentos sustentáveis por criar valor por meio da incorporação das questões ambientais e sociais em suas práticas efetivas.

Outra contribuição se dá a partir das relações de cada um dos empreendimentos junto aos seus respectivos fornecedores, uma vez que possibilitou verificar as ações e valores criados ou comuns entre eles.

Foi possível verificar que apesar dos empreendimentos sustentáveis possuírem em suas ações e valores aspectos referentes às dimensões econômica, ambiental ou social, é possível que haja destaque para uma, outra, para duas, ou mesmo para as três. Também é possível notar contribuição no que se refere ao apoio de Universidades, Institutos de Pesquisa, Fundações e Governo em dois dos casos pesquisados (Empresa A e Empresa D).

## 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Nessa seção se faz necessário evidenciar as principais limitações encontradas na elaboração desta pesquisa.

Percebe-se como primeira limitação o fato de algumas empresas se localizarem em cidades ou mesmo estados diferentes, o que impossibilitou de utilizar a observação direta ou não participante na coleta de dados.

Outra limitação se refere a dificuldade de acesso aos fornecedores, uma vez que alguns não entendiam ou mesmo não davam importância à pesquisa realizada.

O fato da presente pesquisa utilizar-se de quatro casos de empreendimentos sustentáveis juntamente com seus *stakeholders* fornecedores pode ser fator positivo por possibilitar entender as divergências e semelhanças, e também as particularidades que permeiam essa inter-relação, bem como pode ser fator limitante por impossibilitar a abrangência da verificação da geração de valor junto a outros *stakeholders* primários (funcionários, clientes).

## 5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Esta seção busca deixar algumas ideias para que outras pesquisas possam trabalhar a temática do empreendedorismo sustentável, ou mesmo expandir a discussão utilizada neste estudo.

Assim, sugere-se investigar junto a outros *stakeholders* sejam primários ou secundários, internos ou externos como o ocorre a geração de valor a partir da inter-

relação com os empreendimentos sustentáveis, a fim de entender como os valores mútuos são criados ou transmitidos advindos desse relacionamento e por determinado *stakeholder*.

Pode-se também sugerir estudo de caso único que envolva todos os *stakeholders* primários ou secundários, internos ou externos, de modo que possa optar por uma determinada classificação e investigar a inter-relação na criação de valor entre todos os *stakeholders* envolvidos, com o propósito de destacar como se dá a geração de valor sustentáveis e quais as similaridades e diferenças entre esses atores. É possível sugerir estudos que investiguem como a comunidade ou agentes que se relacionam aos empreendimentos sustentáveis avaliam a criação de valor nas dimensões econômica, ambiental e social da sustentabilidade.

Outra sugestão seria realizar levantamento (*survey*) a fim de evidenciar como ocorre o desenvolvimento sustentável a partir da relação entre os empreendimentos sustentáveis e determinado tipo de *stakeholder* ou por uma classificação (interno, externo, primário, secundário) para que seja possível ter abrangência do estudo, bem como possa encontrar padrões e estabelecer proposições sobre a relação dos construtos estudados.

## REFERÊNCIAS

ABRAHAMSSON, A. **Sustainopreneurship** – business with a cause: Conceptualizing entrepreneurship for sustainability. Master Thesis, Växjö University, Faculty of Humanities and Social Sciences, School of Management and Economics, Sweden, 2007.

ALIGRERI, L.; ALIGRERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão Socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p.1-22, 2006.

BARBIERI, J. C. O local e o global na implementação do desenvolvimento sustentável. In: CABRAL, A.; COELHO, L. (orgs.). **Mundo em transformação caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

BARBIERI, J. C. *et al.* Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **RAE - Revista de Administração e Economia**, v. 50, n 2, p. 146-154, 2010.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade Social Empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

BINSWANGER, H. C. Fazendo a Sustentabilidade Funcionar. In: CAVALCANTI, C. (Org.). **Meio ambiente, desenvolvimento sustentável e políticas públicas**. São Paulo: Cortez: Recife: Fundação Joaquim Nabuco, 2002.

BORGES, C. *et al.* Empreendedorismo Sustentável: Proposição de uma Tipologia e Sugestões de Pesquisa. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n. 1, p. 77-100, 2013.

BOSZCZOWSKI, A. K.; TEIXEIRA, R. O empreendedorismo sustentável e o processo empreendedor: em busca de oportunidades de novos negócios como solução para problemas ambientais e sociais. **Revista Economia & Gestão**, v. 12, n. 29, 2012.

BRUNELLI, M.; COHEN, M. Definições, Diferenças e Semelhanças entre Empreendedorismo Sustentável e Ambiental: Análise do Estado da Arte da Literatura entre 1990 e 2012. In: Enanpad. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, 2012.

BRUSH, C. *et al.* Doctoral education in the Field of entrepreneurship. **Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 309-331, 2003.

BRÜSEKE, F. J. O problema do desenvolvimento sustentável. In: CAVANCANTI, C (Org.). **Desenvolvimento e Natureza: estudo para uma sociedade sustentável**. Recife, PE: Fundação Joaquim Nabuco, 1998.

BULL, I.; WILLARD, G. Towards a theory of entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 8, n. 3, p. 183-196, 1993.

CAVALCANTI, M. C. S.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo Sustentável e as Dimensões de Schlange: Um Estudo Multicasos em Pequenas Empresas Sergipanas. Encontro de Estudos em Estratégia. **Anais...**Bento Gonçalves/RS, 2013.

CBEDS - Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <<http://cebds.org.br/>>. Acesso em: 10/02/2014.

CMMAD - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso Futuro Comum**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: FGV, 1991.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COHEN, B.; WINN, M. I. Market Imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 22, p.29-49, 2007.

COHEN, B.; SMITH, B.; MITCHELL, R. Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research. **Business Strategy and the Environment**, v. 17, n. 2, p. 107-119, 2008.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMPANYS, Y. E.; McMULLEN J. S. Strategic Entrepreneurs at Work: The Nature, Discovery, and Exploitation of Entrepreneurial Opportunities. **Small Business Economics**, v. 28, n. 4, p. 301-322, 2007.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORBETTA, P. **Social research**: theory, methods and techniques. London: Sage, 2003.

CMMAD - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso Futuro Comum**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: FGV, 1991.

CHOI, D. Y.; GRAY, E. R. The venture development processes of “sustainable” entrepreneurs. **Management Research News**, v. 31, n.8, p. 558-569, 2008.

CLARKSON, M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of management review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DALMORO, M. A Visão da Sustentabilidade na Atividade Empreendedora: uma análise a partir de empresas incubadas. **Revista Gestão Organizacional**, v. 2, n. 1, p. 87-104, 2009.

DEAN; T. J.; McMULLEN, J. S. Toward a theory of sustainable entrepreneurship: reducing environmental degradation through entrepreneurial action. **Journal of Business Venturing**, v. 22, n. 1, p. 50-76, 2007.

DENZIN, N. K. LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIXON, S. E. A.; CLIFFORD, A. Ecopreneurship - A New Approach to Managing the Triple Bottom Line. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 3, p.326-345, 2007

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 2, p. 130-141, 2002.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 34, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M. Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 3, p. 620-627, 1991.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory Building from Cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

ELKINGTON, J. Enter the triple bottom line. In: Henriques, A.; Richardson, J (Org.). **The triple bottom line, does it all add up?** London: Earthscan, 2004.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade: canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books, 2012.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FIGGE, F.; SCHALTEGGER, S. **What is "stakeholder Value?"**: Developing a Catchphrase Into a Benchmarking Tool. Universität Lüneburg/UNEP, 2000.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston, MA: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. **Organization science**, v. 15, n. 3, p. 364-369, 2004.

FREEMAN, R. E.; *et al.* **Stakeholder theory**: The state of the art. New York, NY: Cambridge University Press, 2010.

FREITAS, R. K. V.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo Sustentável e a Identificação de Oportunidades: História Oral de Empreendedores de Negócios Sustentáveis. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (UFF)**, v. 8, p. 122-141, 2014.

GARTNER, W. B. “Who is an entrepreneur?” Is the wrong question. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 13, n. 4, p. 47-68, 1989.

GEM - Global entrepreneurship monitor. **Empreendedorismo no Brasil**: Relatório executivo. Curitiba: IBPQ, 2013.

GERLACH, A. **Sustainable entrepreneurship and innovation**. Centre for Sustainability Management, University of Lueneburg, 2003. Disponível em: <<http://cob.nmu.edu/amtman/Lavras%20Course%20Materials/Sustainable%20Entrepreneurship%20and%20Innovation%202003.pdf> 2003 >. Acesso em: 11/11/2013.

GIBBS, D. Sustainability entrepreneurs, ecopreneurs and the development of a sustainable economy. **Greener Management International**, v. 55, p. 63-78, 2009.

GIMENEZ, A. P. **A sustentabilidade e a inovação como um desafio para a gestão das organizações**. 47f. Tese – (Processo seletivo de Docente da UFPR). Departamento de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.

GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b.

GODOY, A. S.. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GUGELMIN, E. E. *et al.* Agenda 21 local no Brasil. In: LITTLE, P.E (org.). **Políticas Ambientais no Brasil: análises, instrumentos e experiências**. São Paulo: Peirópolis; Brasília, DF: IIEB, 2003.

HALL, J. K.; DANEKE, G. A.; LENOX, M. J. Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. **Journal of Business Venturing**, v. 25, p.439-448, 2010.

HALL, J.; VREDENBURG, H. The challenges of innovating for sustainable development. **Sloan Management Review**, v.45, p. 61-68, 2003.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Global sustainability and the creative destruction of industries. **Sloan Management Review**, v. 41, n.1, p.23-33, 1999.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Creating sustainable value. **The Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, p. 56–67, 2003.

HAMMARSKJÖLD. **What Now: the 1975 Dag Hammarskjöld Report**. New York: United Nations General Assembly, 1975.

HOCKERTS, K., WÜSTENHAGEN, R. Greening Goliaths versus emerging Davids – Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 5, 481-492, 2010.

HÖRISCH, J.; FREEMAN, R. E.; SCHALTEGGER, S. Applying stakeholder theory in sustainability management links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. **Organization & Environment**, v. 27, n. 4, p. 328-346, 2014.

INÁCIO JUNIOR., E.; GIMENEZ, F. A. Potencial empreendedor: um instrumento para mensuração. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 2, p. 107-116, 2004.

JACK, S. L.; ANDERSON, A. R. The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 5, p. 467-487, 2002.

JONES, T. M. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. **Academy of management review**, v. 20, n. 2, p. 404-437, 1995.

KONRAD, A.; *et al.* Empirical findings on business–society relations in Europe. **Journal of Business Ethics**, v. 63, n. 1, p. 89-105, 2006.

KUCKERTZ, A., WAGNER, M. The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions - investigating the role of business experience. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 5, p. 524-539, 2010.

LEFF, N. H. Entrepreneurship and economic development: the problem revisited. **Journal of Economic Literature**, v. 17, p. 46-64, 1979.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia de investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEADOWS, D. H. *et al.* **The limits to growth**. New York: Universe Books, 1972.

MICHEL, M. H. **Metodologia de pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MORSE, J. M.; *et.al.* Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 1, n. 2, p. 1-19, 2002.

NOBRE, F.S.; RIBEIRO, R. E. M. Cognição e Sustentabilidade: Estudo de Casos Múltiplos no Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, p. 499-517, 2013.

OLIVEIRA, G. B. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. In: OLIVEIRA, G. B.; SOUZA-LIMA, J. E. (Orgs.). **O desenvolvimento sustentável em foco: uma contribuição multidisciplinar**. Curitiba: São Paulo: Annablume, 2006.

O'NEILL JR, G. D.; HERSHAUER, J. C.; GOLDEN, J. S. The cultural context of sustainability entrepreneurship. **Greener Management International**, v. 55, p. 33-46, 2009.

PACHECO, D. F.; DEAN, T. J.; PAYNE, D. S. Escaping the green prison: Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 5, p. 464-480, 2010.

PAIVA JR., F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 3, p. 190-209, 2011.

PARMAR, B. L.; *et al.* Stakeholder theory: The state of the art. **The Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 403-445, 2010.

PARRISH, B. D. **Sustainability-Driven Entrepreneurship: A Literature Review**. Leeds, UK: UNiversity of Leeds, 2008.

PARRISH, B. D. Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. **Journal of Business Venturing**, v.25, p. 510-523, 2010.

PARRISH, B. D.; FOXON, T. J. Sustainability entrepreneurship and equitable transitions to a low-carbon economy. **Greener Management International**, v. 55, 47-62, 2009.

PATZELT, H., SHEPHERD, D. A. Recognizing opportunities for sustainable development. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 35, n. 4, p. 631-652, 2011.

PERRINI, F.; TENCATI, A. Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems. **Business Strategy and the Environment**, v. 15, n. 5, p. 296-308, 2006.

PHILLIPS, R.; FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C. What stakeholder theory is not. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 479-502, 2003.

PIMENTEL, T. A. B.; REINALDO, H. O. A.; OLIVEIRA, L. G. L. Empreendedorismo Sustentável: uma Análise da Implementação da Sustentabilidade Empresarial em Micro, Pequenas e Médias Empresas Industriais Atendidas Pelo Peiex - No Nutec.. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, **Anais...**São Paulo/ SP, 2010.

PINSKY, V. C.; DIAS, J. L.; KRUGLIANSKAS, I. Gestão estratégica da sustentabilidade e inovação. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 3, p. 465-480, 2013.

PIRES, M. O. A perspectiva do Desenvolvimento Sustentável. In: LITTLE, P. E. (Org.). **Políticas Ambientais no Brasil: análises, instrumentos e experiências**. São Paulo: Peirópolis; Brasília, DF: IIEB, 2003.

RAUFFLET, E.; BRES, L.; FILION, L. J. Desenvolvimento Sustentável e Empreendedorismo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n.1, p.3-32, 2014.

SACHS, I. **Estratégia de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. Tradução Magda Lopes. São Paulo: Studio Nobel: Fundação do desenvolvimento administrativo, 1993.

SACHS, I. O desenvolvimento enquanto apropriação dos direitos humanos. **Estudos Avançados**, v. 33, n.12, p. 149-156, 1998.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 4. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SACHS, I. Ambiente e estilos de desenvolvimento. In: VIEIRA, P. F. (org.). **Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento**. São Paulo: Cortez, 2007.

SACHS, I. **Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SCHALTEGGER, S. A. Framework for Ecopreneurship. **Greener Management International**, v. 38, p. 45-58, 2002.

SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions. **Business Strategy and the Environment**, v. 20, p. 222–237, 2011.

SCHLANGE, L. What drives sustainable entrepreneurs? **Applied Business and Entrepreneurship Association International - ABEAI**, p. 1-11, 2006.

SCHLANGE, L. Stakeholder identification in sustainability entrepreneurship. **Greener Management International**, v. 55, 13–32, 2009.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo-SP: Abril Cultural, 1982.

SCOTTO, G.; CARVALHO, I. C. M.; GUIMARÃES, L. B. **Desenvolvimento Sustentável**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SHANE S. Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Delivering on the Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, pp.10–20, 2012.

SHEPHERD, D. A.; PATZELT, H. The new field of sustainable entrepreneurship: studying entrepreneurial action linking “what is to be sustained” with “what is to be developed”. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 35, n. 1, p. 137-163, 2011.

SILVA, C.L. Desenvolvimento sustentável: um conceito multidisciplinar. In: SILVA, C. L.; MENDES, A. T. G. (Orgs.). **Reflexões sobre o desenvolvimento sustentável**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

SOUZA, M. J. B.; TRINDADE, F. M.; FREIRE, R. Empreendedorismo sob o enfoque de diferentes perspectivas teóricas. In: GIMENEZ, F.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. (orgs). **3Es 2Ps – Empreendedorismo e Estratégia de Empresas de Pequeno**. Curitiba: Champagnat, 2010.

STARIK, M.; KANASHIRO, P. Toward a theory of sustainability management: Uncovering and integrating the nearly obvious. **Organization & Environment**, v.26, n.1, p. 7-30, 2013.

STEURER, R.; *et al.* Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business–society relations. **Journal of Business Ethics**, v.61, p. 263–281, 2005.

STEURER, R. Mapping stakeholder theory anew: from the ‘stakeholder theory of the firm’ to three perspectives on business–society relations. **Business Strategy and the Environment**, v. 15, n. 1, p. 55-69, 2006.

SZABO, V.; COSTA, B. K. Stakeholders e Sustentabilidade: Um Estudo comparativo entre a Produção Científica Internacional e Nacional de 1998 a 2011. In: XXXVII ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2013.

TILLEY, F.; YOUNG, W. Sustainability Entrepreneurs: Could they be the True Wealth Generator of the Future? **Greener Management International**, v. 55, p.79-92, 2009.

THOMPSON, N.; KIEFER, K.; YORK, J. G. Distinctions not Dichotomies: Exploring Social, Sustainable, and Environmental Entrepreneurship. In: LUMPKIN, G.T.; KATZ, J. A. (Orgs.). **Social and Sustainable Entrepreneurship - Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth**, v. 13. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited, p. 201-229, 2011.

VANDEKERCKHOVE, W.; DENTCHEV, N. A. A network perspective on stakeholder management: facilitating entrepreneurs in the discovery of opportunities. **Journal of Business Ethics**, v. 60, n. 3, p. 221-232, 2005.

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

VENKATARAMAN, S. The distinctive domain of entrepreneurship research. In: KATZ, J.; BROCKHAUS, R. **Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth**. Greenwich, CT: JAI Press, 1997.

ZAHRA, S. *et al.* A Typology of Social Entrepreneurs: motives, search processes and ethical challenges. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 6, p. 519-532, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, W.; TILLEY, F. Can Businesses Move Beyond Efficiency? The Shift toward Effectiveness and Equity in the Corporate Sustainability Debate. **Business Strategy and the Environment**, v. 15, n.6, p. 402-415, 2006.

YORK, J. G.; VENKATARAMAN, S. The entrepreneur–environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 5, p. 449-463, 2010.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS EMPREENDIMENTOS SUSTENTÁVEIS**

### **I – Noções gerais: características e atividades desenvolvidas pelo empreendimento sustentável – Dimensão Econômica**

- 1) Local, data de criação, ramo de atividade, número de funcionários, possui ou não sócios.
- 2) Conte um pouco sobre sua trajetória profissional. Tinha experiência anterior à atividade escolhida? O que o (a) levou a empreender nesse ramo de atividade? Como as pessoas (público em geral, partes interessadas) reagiram frente à ideia desse empreendimento?
- 3) Quais as dificuldades enfrentadas para iniciar o negócio? Como foi para encontrar pessoas, ou mesmo investidor que apostasse na ideia?
- 4) Porque você se interessou pela sustentabilidade? A empresa esclarece os objetivos relacionados à sustentabilidade aos seus funcionários e parceiros? De que forma?
- 5) Como a empresa seleciona a matéria-prima utilizada? Há dificuldades enfrentadas nesse processo? Se sim, Quais?
- 6) Como a empresa lida com seus fornecedores? A empresa utiliza fornecedores regionais?
- 7) Como foi (é) o processo de seleção dos fornecedores, funcionários da empresa?
- 8) Há alguma orientação da empresa para inovar em suas atividades? Se sim, qual (is)?

### **II- Dimensão Ambiental**

- 1) Há iniciativa ambiental utilizada pela empresa? Se sim, quais (fontes de energia alternativa, uso eficiente de energia, gerenciamento ecológico no processo de produção)? Como é feito?
- 2) A empresa utiliza realiza gerenciamento de seus resíduos? Como isso é feito?
- 3) A empresa utiliza algum meio de transporte ecológico? Se sim, qual?

### **III - Aspecto Social**

- 1) A empresa possui atividades que envolvam o aspecto social? Qual a importância desse elemento?
- 2) Qual a relação da empresa com a comunidade? Há algum apoio as atividades da comunidade? Se Sim, que tipo de apoio?
- 3) Como se dá a participação do funcionário nas atividades da organização? Há algum sistema de recompensa?
- 4) As informações sobre as atividades realizadas pela empresa são claras ao público? Como essas informações são transmitidas?

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS *STAKEHOLDERS* FORNECEDORES**

### **I – Noções gerais: características e atividades desenvolvidas pela empresa – Dimensão Econômica**

- Local, data de criação, ramo de atividade, tipo de negócio, número de funcionários, possui ou não sócios.

1) Qual a relação da empresa com a Empresa X. Há quanto tempo são parceiros? Conte um pouco como se deu essa parceria.

2) Teve alguma solicitação feita pela Empresa X para que iniciarem a parceria. Se sim, que tipo de solicitação ou prática foi essa? Como seu deu esse processo de mudança adaptação? Sua empresa aplica essa prática em outras empresas, em seus fornecedores, ou clientes?

3) Como você seleciona a matéria-prima fornecida às empresas? Há dificuldades enfrentadas nesse processo? Se sim, Quais?

4) Há alguma orientação da empresa para inovar em suas atividades? Se sim, qual (is)?

5) A empresa utiliza fornecedores regionais?

### **II - Aspecto Ambiental**

1) Há iniciativa ambiental utilizada pela empresa? Se sim, quais (fontes de energia alternativa, uso eficiente de energia, gerenciamento ecológico no processo de produção)? Como é feito?

2) A empresa utiliza realiza gerenciamento de seus resíduos? Como isso é feito?

3) A empresa utiliza algum meio de transporte ecológico? Se sim, qual?

### **III - Aspecto Social**

1) A empresa possui atividades que envolvam o aspecto social? Qual a importância desse elemento para a empresa?

2) Qual a relação da empresa com a comunidade? Há algum apoio as atividades da comunidade? Se Sim, que tipo de apoio?

- 3) Como se dá a participação do funcionário nas atividades da organização? Há algum sistema de recompensa?
- 4) As informações sobre as atividades realizadas pela empresa são claras aos parceiros e público? Como essas informações são transmitidas?