

# **EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL: ESTUDO DE CASO SOBRE O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE UM EMPREENDIMENTO SUSTENTÁVEL**

## **SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP: CASE STUDY ON THE ESTABLISHMENT OF A SUSTAINABLE DEVELOPMENT PROCESS**

Clariana Ribeiro Nogueira\*  
Sandra Aparecida Brasil\*\*

### **RESUMO**

O Empreendedorismo Sustentável vem se constituindo, ao longo dos anos, uma forma de empreendedorismo que, além de atividades economicamente produtivas, também engloba atividades que promovam sustentabilidade, por meio da preservação ambiental e promoção no âmbito social. A integração entre as orientações social, ambiental e econômica resulta em empreendedorismo sustentável, sendo o empreendedor sustentável o indivíduo que consegue integrar essas três orientações de forma holística. Nesse sentido, esta pesquisa tem como objetivo compreender como ocorre o processo de criação de um empreendimento sustentável, buscando identificar dificuldades e desafios nesse campo. Para tanto, os procedimentos metodológicos foram baseados em pesquisa qualitativa, tendo como foco o estudo de caso de uma empresa considerada sustentável, localizada na cidade de Maringá-Paraná. Os dados coletados foram sistematizados e analisados com vistas ao alcance do objetivo proposto. Os resultados mostram que a criação de um empreendimento sustentável ocorre de forma peculiar, com reconhecimento de oportunidades específicas, por um empreendedor com características distintas, envolvendo redes pessoais e inter-organizacionais e necessitando de constante processo de inovação. Além do mais, existe a tendência do empreendedor não tratar com igualdade o tripé da sustentabilidade, tendendo mais para aspectos econômicos, ou mais para os sociais ou ambientais. Todavia, como os resultados decorrem de estudo de caso, os mesmos não podem ser generalizados.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo Sustentável. Empreendedor. Oportunidades. Redes.

### **ABSTRACT**

The Sustainable Entrepreneurship has been constituted over the years a form of Entrepreneurship that besides economically productive activities, also includes activities that promote Sustainability through environmental preservation and promotion in the social sphere. The integration between the guidelines social, environmental and economic results in sustainable entrepreneurship and the sustainable entrepreneurial individual who can integrate these three guidelines holistically. In this sense, this research aims to understand how is the process of creating of a sustainable enterprise, seeking to identify difficulties and challenges in this field. Therefore, the procedures were based on qualitative research, focusing on the case study of a company considered sustainable in the city of Maringá-Paraná. The collected data were organized and analyzed in order to attain the objective. The results show that creating a sustainable enterprise occur in a peculiar way, with recognition of specific opportunities for an

---

\* Mestre em Administração – Universidade Estadual de Maringá/PR. [clariana.rib@gmail.com](mailto:clariana.rib@gmail.com)

\*\* Mestre em Administração – Universidade Estadual de Maringá/PR. [sab1605@gmail.com](mailto:sab1605@gmail.com)

entrepreneur with personal characteristics of others, involving personal networks and inter-organizational and needing constant process of innovation. Moreover, there is a tendency of the entrepreneur does not treat equally the triple bottom line, tending to more economic, or more social or environmental. However, the results stem from a case study, the same can not be generalized.

**Keywords:** Sustainable Entrepreneurship. Entrepreneur. Opportunities. Network.

## **Introdução**

De acordo com Cohen e Winn (2007), em empreendedorismo, a integração entre as áreas ambiental, econômica e social é comumente negligenciada, gerando dificuldades na delimitação do tema e em seus conceitos, além de lacunas de pesquisa na literatura. Isso, segundo Borges et al. (2011), explica a existência de poucas pesquisas destinadas a explorar a temática. Assim, identifica-se a necessidade de explorar o tema do empreendedorismo e sua relação com o sustentável – Empreendedorismo Sustentável, tendo como ponto de partida a análise de casos em nível local, de modo a melhor compreender a realidade brasileira.

Até a primeira metade do século XX, as empresas surgiam e se expandiam sem grandes preocupações com os impactos ambientais e sociais por elas geradas e o progresso era visto como consequência de crescimento e desenvolvimento econômico (BORGES et al., 2011). No entanto, segundo o mesmo autor, a ampliação dos mercados consumidores e do número de empresas gerou um aumento na geração de resíduos e no consumo de matérias-primas. Somente a partir dos anos 1960, passou-se a questionar o modelo de desenvolvimento vigente e dos impactos sociais e ambientais gerados.

Na segunda metade do século XX, o conceito de “desenvolvimento sustentável” surge a partir de estudos da Organização das Nações Unidas sobre as mudanças climáticas, sendo apresentado no Relatório de Brundtland de 1987, firmado na Agenda 21, documento desenvolvido na Conferência Rio 92<sup>1</sup>, e também incorporado em outras agendas mundiais sobre desenvolvimento e de direitos humanos (BARBOSA, 2008). A partir das discussões, conforme o mesmo autor, três princípios básicos devem ser cumpridos para o alcance de desenvolvimento sustentável: desenvolvimento econômico, proteção ambiental e equidade social, o chamado tripé: social - econômico - ambiental.

---

<sup>1</sup> A Conferência RIO-92, realizada no Rio de Janeiro no ano de 1992, abrangeu a Conferência sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU e o Fórum Global das ONGS – Organizações não-governamentais, constituindo um grande evento em que se discutiu a questão ambiental (GIANSANTI, 1998).

Borges et al. (2011) afirmam que a partir desses movimentos mundiais toma corpo a discussão sobre a necessidade de mudança das organizações. Temas como gestão ambiental e responsabilidade social empresarial passam a ocupar de forma crescente a agenda dos administradores. Da mesma forma, os consumidores começam a se preocupar e serem mais exigentes quanto a essa questão. Percebe-se então, de acordo com Pimentel et al. (2010), a necessidade de incorporação da sustentabilidade aos processos de pequenas e médias empresas, bem como surgem oportunidades de negócios exploradas por empreendedores com a adoção de boas práticas socioambientais.

Entretanto, destaca-se que diversas dificuldades são encontradas por empreendedores neste campo, os quais, segundo Borges et al. (2011), precisam ampliar sua escala de atuação para além de atividades apenas econômicas. Conforme aponta Pacheco, Dean e Payne (2010), o empreendedor sustentável nascente se defronta com desafios relacionados a colocar em prática o tripé da sustentabilidade. Pois ele terá que arcar com custos e dificuldades de implementação dos princípios básicos do desenvolvimento sustentável em um mercado que, apesar de receptivo aos produtos ambientais e sociais, pode preferir produtos mais corriqueiros com menores custos ou que agreguem outros atributos, como voltados para seu desempenho. E ainda, outra dificuldade apontada por Pacheco, Dean e Payne (2010), alguns produtos com estas características exigem recursos e tecnologias que muitas vezes o inviabilizam comercialmente.

Tais peculiaridades no processo de criação de um negócio sustentável o tornam distinto de outras formas de empreendedorismo, cuja busca por sua compreensão justifica a pergunta de pesquisa do presente estudo que volta-se à compreensão de quais desafios e dificuldades são encontradas neste campo, sob o questionamento de *como ocorre o processo de criação de um empreendimento sustentável?* A questão se evidencia a medida em que é importante conhecer o que e como os empreendedores estão fazendo em direção ao desenvolvimento sustentável, o que se mostra fundamental para orientar futuras ações de novos empreendedores com este foco para a sustentabilidade. Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo compreender o processo *de criação de um empreendimento sustentável*, a partir do estudo do caso de uma pequena empresa, procurando identificar dificuldades e desafios nesse campo.

Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Inicialmente, recorreu-se à pesquisa bibliográfica para melhor

compreender o tema *Empreendedorismo Sustentável* e fatores que o envolvem – como oportunidades, inovação, o empreendedor e suas redes, de modo a apoiar as análises dos dados. Em seguida, foi desenvolvido o estudo de caso de uma empresa de pequeno porte cujas atividades têm envolvimento com a temática da sustentabilidade, localizada na cidade de Maringá - Paraná, neste estudo denominada *Empresa Alfa*, que atua no ramo de confecção e venda de produtos personalizados para consumidores empresariais.

## **1 Procedimentos Metodológicos**

O presente estudo foi desenvolvido em uma pequena empresa privada, a qual para fins desta pesquisa e para assegurar sigilo sobre a mesma é por ora denominada *Empresa Alfa*. Assim como a empreendedora e proprietária da referida empresa é, para fins deste estudo, denominada *Senhora Clara*. A opção pela referida empresa deu-se em função de suas características, baseadas no desenvolvimento de atividades econômicas, mas também na preocupação constante com questões ambientais e sociais.

Para tanto foi realizada uma pesquisa de *natureza qualitativa*. Inicialmente foi realizado um levantamento de dados secundários para embasamento teórico, visando esclarecer, como afirma Gil (1999), conceitos e ideias, proporcionando uma visão geral de determinado fato. Nesta etapa foi realizada leitura reflexiva de livros e periódicos científicos, relacionados aos temas “Desenvolvimento Sustentável”, “Sustentabilidade” e “Empreendedorismo Sustentável”, bem como elementos que estão relacionados a este último, como “oportunidades”, “inovação”, “empreendedor” e suas “redes”, de modo a apoiar as análises dos dados.

Com a finalidade de *compreender como ocorre o processo de criação de um empreendimento sustentável*, procurando identificar dificuldades e desafios nesse campo foi realizado um estudo de caso com a Empresa Alfa, para coleta de dados primários. Assim, foram coletados dados e informações junto à Empresa Alfa, a partir de observação da realidade organizacional e aplicação de entrevista *in loco* com a respectiva proprietária. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é aconselhável quando se quer avaliar um fenômeno dentro do seu contexto. Esse método foi adotado, pois é capaz de possibilitar um recorte temporal, considerado necessário para a análise a que se propunha e por permitir uma análise em profundidade do objeto de pesquisa.

A pesquisa junto à empresa em estudo foi realizada com a empreendedora e proprietária da mesma, tendo a perspectiva de obter as informações necessárias para

desenvolver este estudo. Foram realizadas três visitas à Empresa Alfa, com duração média de cinquenta minutos cada. A primeira visita consistiu em uma observação da realidade organizacional com a perspectiva de tomar conhecimento sobre a empresa e obter autorização para realização do estudo, além de perguntas informais visando verificar se o caso se alinhava ao empreendedorismo sustentável, conforme a teoria estabelece.

A segunda visita à empresa, por sua vez, consistiu em uma entrevista realizada por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada, previamente elaborado. Inicialmente, as indagações estavam voltadas para a compreensão da estrutura da empresa, como ramo de atuação, produtos/serviços oferecidos, consumidores atendidos. Em seguida, as questões abrangeram o processo de criação da empresa, reconhecimento de oportunidade, decisão de empreender, identificação e reunião de recursos, motivações do empreendedor. Posteriormente, foram abordadas questões referentes aos desafios na fase inicial e na fase de implementação, bem como o papel das redes sociais e profissionais da empreendedora. A inovação também foi foco de algumas perguntas da entrevista, assim como as ações sustentáveis realizadas pela empresa. Algumas questões voltaram-se também para o entendimento do perfil profissional da empreendedora, envolvendo dentre eles características pessoais, experiências profissionais e formação acadêmica. Por fim, a proprietária foi indagada sobre os desafios que espera encontrar, além de planos para o futuro.

Dessa forma, houve ainda a terceira visita que consistiu na apresentação da transcrição do relatório de estudo do caso à proprietária da empresa Alfa, com o intuito de obter de sua parte verificação dos dados por ela fornecidos sobre a empresa e seu processo de criação, e assim efetivar validação das informações utilizadas no estudo. Nesta etapa, sugestões e correções puderam ser realizadas visando aprimorar o conteúdo do trabalho.

A entrevista, realizada na segunda visita à empresa, foi conduzida pelas pesquisadoras, consistindo em diálogo aberto e anotação das informações fornecidas pela proprietária, que também apresentou documentos, como relatórios sobre atividades sustentáveis da empresa, para melhor esclarecimento de como ocorreu o processo de criação. Após a segunda visita, os dados foram sistematizados e analisados sob a luz de referencial teórico sobre a temática.

## **2 Empreendedorismo sustentável: conceituação e delimitação da temática**

Um tema controverso e contemporâneo que figura nos debates acadêmicos, institucionais e políticos tem sido, entre outros, a degradação do meio ambiente e seus reflexos sociais. Diante das várias crises ambientais, tais como aumento da poluição das cidades, enchentes, furacões, buraco na camada de Ozônio, Chernobyl, Alaska, dentre outros, observa-se que no mundo organizacional, a preocupação com o meio ambiente centra, atualmente, sob a denominação de sustentabilidade ou a importância do desenvolvimento sustentável (CARRIERI, 2000).

De acordo com Oliveira (2002), o termo desenvolvimento deve ser entendido como um processo complexo de mudanças e transformações de ordem econômica, política e, principalmente, humana e social. Para ele, o desenvolvimento deve resultar do crescimento econômico acompanhado de melhoria na qualidade de vida, sem concomitantemente destruir os recursos naturais.

Nesse sentido, o conceito de Desenvolvimento Sustentável proposto pelo Relatório *Brundtland* em 1987, da ONU, lançou as bases da economia sustentável considerando-o como “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades” (COMISSÃO, 1991, p. 46). A importância do Relatório está em sua crítica ao modelo desenvolvimentista de países desenvolvidos, que tem como base o uso desenfreado de recursos naturais, tornando-o insustentável mediante a busca de lucros maiores. Em outras palavras, se por um lado há a pobreza extrema nos países do sul, por outro lado, há um consumismo exacerbado dos países do norte, entre as causas básicas da insustentabilidade do desenvolvimento e das crises ambientais. Essa definição de desenvolvimento sustentável fundamentada neste Relatório tem sido muito difundida mundialmente desde então.

O conceito proposto impôs desafios às organizações no que diz respeito a uma maior responsabilidade com o uso dos recursos naturais e com o desenvolvimento de processos e produtos mais limpos. No entanto, com o decorrer do tempo, as organizações se depararam com o lado positivo dessa prática, e não somente com maiores despesas, multas, e exigências da legislação, mas sim com redução de custos, muitas vezes, além de oportunidades de negócios, e fonte de vantagens competitivas no mercado (SCHULTZ; PEDROZO, 2000).

Passou-se então a evidenciar o papel das organizações em ações que contribuam para a promoção do desenvolvimento sustentável. Como menciona Lima (2005), a sustentabilidade constitui-se um processo de longo prazo que, segundo Chacon (2000), necessita da conscientização das pessoas quanto à necessidade de equidade na distribuição dos recursos existentes, eliminação das desigualdades sociais e fim da degradação ambiental. De tal modo, o conceito de sustentabilidade abrange orientações econômicas, sociais e ambientais.

No contexto de discussão de desenvolvimento sustentável, surge a figura relevante do empreendedorismo sustentável. O Empreendedorismo Sustentável vem se constituindo um tema de pesquisa novo (BOSZCZOWSKI; TEIXEIRA, 2012), em que se busca aproximar o campo de conhecimento do empreendedorismo ao da sustentabilidade, embora os trabalhos ainda sejam poucos neste âmbito (BORGES et al., 2011). Este campo comum emerge de pesquisas sobre negócios, meio ambiente e responsabilidade social, publicadas, principalmente, como resposta à necessidade de mudanças das empresas com relação a suas práticas sociais e ambientais (BOSZCZOWSKI; TEIXEIRA, 2012). Posto isso, cabe enfatizar que estudos em empreendedorismo sustentável apresentam-se relacionados a duas outras vertentes do empreendedorismo: o *empreendedorismo social* e o *empreendedorismo ambiental* (BORGES et al., 2011).

Thompson et al. (2011) e Boszczowski e Teixeira (2012) argumentam que apesar dos conceitos de empreendedorismo ambiental e social serem relacionados ao de empreendedorismo sustentável, estes não são sinônimos. Para os autores, o empreendedorismo social não pode ser categorizado como empreendedorismo sustentável porque nem todas as missões sociais são sustentáveis e os empreendedores sustentáveis mesmo tendo intenção de resolver questões sociais não possuem apenas esse foco.

Empreendedorismos ambientais, sociais e sustentáveis emergem na literatura acadêmica como modelos de empreendedorismos em que se entende a crise socioambiental como oportunidades para novos negócios (BRUNELLI; COHEN, 2012). Nesse contexto, evidencia-se a falta de consenso na literatura no que se refere aos termos utilizados: social, ambiental e sustentável, embora se apresentem inter-relacionados (BOSZCZOWSKI, TEIXEIRA, 2012; BORGES et al., 2011; BRUNELLI, COHEN, 2012).

Visando melhor explicitar a delimitação do conceito de empreendedorismo sustentável, Brunelli e Cohen (2012) buscaram apresentá-los, a partir de estudos de Schaltegger e Wagner (2011), como a interseção de empreendedorismos distintamente orientados (econômica, social e ambiental), conforme demonstra a Figura 1.

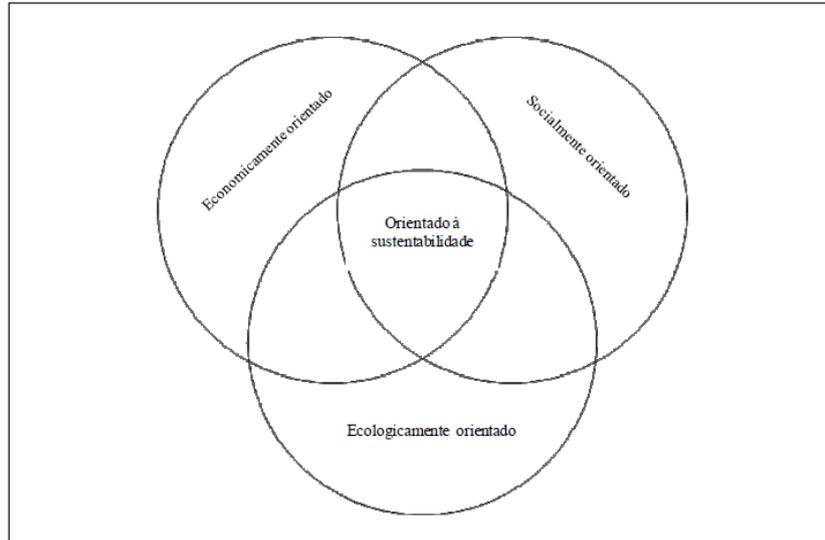


Figura 1: Empreendedorismo orientado à sustentabilidade como um conceito de interseção  
**Fonte:** Schlange (2007 apud BRUNELLI; COHEN, 2012)

De acordo com Brunelli e Cohen (2012) a orientação determina o tipo de empreendedorismo. Assim, tem-se o empreendedorismo convencional (que é economicamente orientado), o empreendedorismo ambiental (que é ecologicamente orientado), o empreendedorismo social (que é socialmente orientado) e, o empreendedorismo sustentável, que consiste na interseção dos três anteriores. O que vai distinguir um de outro é a orientação do objetivo principal e das atividades. O empreendedorismo sustentável, segundo os mesmos autores, precisa ter como objetivo principal promover desenvolvimento sustentável, sendo objetivos sociais, econômicos e ambientais de segundo plano.

Dean e McMullen (2007, p. 58) utilizam a definição de Venkataraman (1997) para apresentar o conceito de empreendedorismo sustentável, sendo o mesmo o “processo de descoberta, avaliação e exploração econômica de oportunidades que se apresentam a partir de falhas de mercado”, decorrentes da não existência de sustentabilidade. Boszczowski e Teixeira (2012, p. 143) acrescentam que empreendedorismo sustentável envolve “a identificação, criação e exploração de novos negócios que encontrem no desenvolvimento econômico, a solução de um problema ambiental e social”.

Para Cohen e Winn (2007, p. 35), o empreendedorismo sustentável é um campo de estudo que busca compreender como oportunidades para desenvolver futuros bens e serviços são descobertas, criadas e exploradas, por quem e com quais consequências econômicas, sociais, psicológicas e ambientais. Por considerar que os benefícios sociais decorrem de iniciativas ambientais (ex. a redução da poluição de rios aumenta a qualidade e a saúde da população ao seu entorno), de iniciativas econômicas e do impacto positivo do empreendedorismo no bem estar global de uma comunidade, os autores consideram que cada um dos três aspectos da sustentabilidade está incorporado ao conceito. Similarmente, para Boszczowski e Teixeira (2012), o empreendedor sustentável é o indivíduo que promove a integração desses três componentes (econômico, social e ambiental) de forma holística.

Assim, no empreendedorismo sustentável, destaca-se o papel do empreendedor enquanto agente que trabalha a criação e implementação do negócio sustentável, acessando e mobilizando pessoas e organizações de que dispõe em sua rede de contatos e, que atua na descoberta, criação e exploração de oportunidades em potencial.

## **2.1 Oportunidades em negócios sustentáveis**

A criação de um negócio sustentável, assim como um empreendimento convencional, depende da descoberta ou do reconhecimento de uma oportunidade em potencial. Esse processo, segundo Robinson e Hayes (2012), depende de conhecimentos e informações, pois estes existem na atividade empreendedora e no empreendedor constituem a base para a descoberta de uma oportunidade valiosa.

Boszczowski e Teixeira (2009) apresentam como se concebe o reconhecimento de oportunidades em um negócio sustentável, em que o empreendedor: 1) inicialmente identifica uma necessidade a partir de uma causa ou problema social ou ambiental; 2) identifica os meios para atender tal necessidade, que consiste na geração de valor social e ambiental a partir da geração de valor econômico; e, 3) une cognitivamente os conhecimentos anteriores a um objetivo coerente, que passa a ser considerada uma oportunidade de negócio sustentável.

Nesse sentido, Parrish (2008) apresenta o empreendedorismo sustentável como mais integrado ao de desenvolvimento sustentável. O autor considera o empreendedorismo sustentável como o tipo de empreendedorismo que explicitamente

introduz dimensões tanto sociais quanto ambientais no desenvolvimento de uma empresa, a qual possui o foco econômico já presente.

As falhas de mercado são apontadas como uma fonte de oportunidades para novos negócios para estes empreendedores (COHEN, WINN, 2007). Dean e MecMullen (2007) indicam que a magnitude do potencial de oportunidades para o empreendedorismo sustentável corresponde ao nível de degradação dos recursos ambientais economicamente valiosos. Tanto a crescente degradação ambiental quanto o desenvolvimento de energias renováveis, combustíveis renováveis, alimentos naturais, emissões de carbono, entre outros, sugerem uma importância cada vez maior de oportunidades a serem exploradas para o empreendedorismo sustentável.

Nesse sentido, Dean e MecMullen (2007) propõem que o desejo crescente por parte das pessoas para a cessação de atividades ambiental e socialmente degradantes representa oportunidade para a ação empreendedora e que a exploração dessas oportunidades por empreendedores pode levar ao alcance da sustentabilidade. Considerando que a literatura econômica e ambiental traz uma compreensão da natureza das falhas de mercado e as obstruções que as produzem, a literatura sobre empreendedorismo sugere que essas obstruções representam oportunidades e como os empreendedores devem superá-las.

Na exploração de uma oportunidade de negócio sustentável a inovação também constitui um fator relevante. Para Jardón (2012), as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) são o motor do crescimento econômico e da geração de empregos. Elas geram riqueza e empregos devido a sua busca por competitividade, por meio da inovação. Segundo o mesmo autor, a inovação se efetiva quando a empresa se especializa em determinadas ferramentas e processos de gestão para a criação de algo diferenciado a fim de gerar valor. Assim, o mesmo autor esclarece que a inovação depende da capacidade inovativa da empresa criada, que decorre da associação entre habilidades pessoais, tecnologias e processos que promovam a inovação. Pode-se considerar que a inovação apresenta-se estreitamente relacionada a conhecimentos e habilidades do empreendedor.

Nesse contexto, a partir do reconhecimento de uma oportunidade, o empreendedor sustentável identificará se há necessidade de inovação de um produto ou método. Jardón (2012) afirma que a capacidade de inovação envolve as habilidades dos trabalhadores, a tecnologia e os processos utilizados na produção. O que implicará na

aplicação de algo novo, um novo produto ou serviço ou a melhoria de um produto ou serviço já existente.

## **2.2 Empreendedor sustentável**

O papel do empreendedor é considerado por diversos autores como elemento fundamental no processo de desenvolvimento econômico (SHANE; VENKATARAMAN, 2000), em função de a atividade empreendedora ocorrer basicamente a partir da iniciativa de um ou mais indivíduos. Complementam Robinson e Hayes (2012) que, no referido processo, fatores ou níveis cognitivos do empreendedor são fundamentais ao possibilitar que ele seja capaz de interagir com a comunidade ou o mercado em que está inserido.

Para Leite, Maximo e Melo (2008), 'ser empreendedor' pode ser considerado um atributo inato ao indivíduo, assim como pode ser um atributo adquirido. Em contraponto, Julien (2010) afirma que 'ser empreendedor' é decorrente do aprendizado do indivíduo, favorecidos pelo ambiente familiar/cultural e pela formação escolar. A personalidade de um indivíduo não determina se ele vai se tornar um empresário, e sim algumas características por ele desenvolvidas como o desejo de sucesso, a capacidade de tomar risco, o grau de controle interno, a criatividade, a inovação, etc. (DOMINGUINHOS; PEREIRA; SILVEIRA, 2007).

Os mesmos autores acrescentam que níveis maiores de qualificação formal contribuem para maior propensão à identificação de potenciais oportunidades. Sendo assim, do mesmo modo, Eiriz, Alves e Farias (2012), acrescentam que a sabedoria, a experiência e as capacidades que um indivíduo adquire nos bancos acadêmicos constituem conhecimento tácito e podem ser transferidos para o exterior, em sua vivência prática.

De acordo com Dominginhos, Pereira e Silveira (2007), a experiência profissional também contribui para a atividade empreendedora. Experiências advindas de atividades profissionais contribuem para a aquisição de conhecimentos que podem contribuir para a exploração de uma potencial oportunidade. Assim, muitas vezes, um indivíduo prefere abdicar a uma carreira profissional como funcionário para tornar-se empreendedor, ainda que haja maiores riscos de obter sucesso.

Para Fontes, Sousa e Videira (2009), empreendedor é o indivíduo que explora uma oportunidade que outros indivíduos ainda não haviam percebido, propondo-se a

inovar e por consequência assumindo possibilidade de risco e incerteza. Para Dominginhos, Pereira e Silveira (2007), empreendedores são indivíduos que tendem a pensar de forma não convencional, utilizam heurísticas em seus raciocínios e em suas decisões.

No caso do empreendedor sustentável, Brunelli e Cohen (2012) acrescentam que o mesmo busca criar desenvolvimento sustentável a partir das atividades empreendidas no negócio. “O grande desafio desses empreendedores, nessa conceituação, é ampliar sua escala de atuação” (BRUNELLI; COHEN, 2012, p. 4).

Enquanto o empreendedor comum tem seu foco na criação de valor econômico, conforme Shane e Venkataraman (2000), o empreendedor sustentável amplia esse objetivo e abrange também o desenvolvimento sustentável e seus benefícios sociais e ambientais. O conceito de empreendedor sustentável envolve, portanto, a identificação, criação e exploração de novos negócios que encontrem, no desenvolvimento econômico, a solução de um problema ambiental e social (BOSZCZOWSKI; TEIXEIRA, 2012).

### **2.3 Outros atores: o papel das redes no empreendedorismo sustentável**

A relação existente entre um empreendedor e outras pessoas, mais ou menos próximas, tende a contribuir para a exploração de uma oportunidade e para o empreendedorismo sustentável, segundo Fontes, Sousa e Vieira (2009, p. 98):

O capital social e as redes sociais assumem um papel de relevo no empreendedorismo, considerando-se que a formação e o desenvolvimento da empresa são facilitados (ou condicionados) pelas redes sociais dos seus fundadores (redes pessoais) e pelo contexto social em que a empresa está inserida (redes interorganizacionais).

O capital social, segundo Borges (2011), pode ser compreendido como a rede de relações de um indivíduo. Redes constituem estrutura de contatos, comunicação, aprendizado, inter-relação entre indivíduos e indivíduos e entre indivíduos e organizações (JULIEN, 2010). Redes são, de acordo com Julien (2010), a base para o desenvolvimento do capital social, pois podem favorecer o desenvolvimento de uma cultura empreendedora aberta à inovação e constituem um meio para a difusão e compartilhamento de informações.

Na relação entre o indivíduo e outras pessoas é comum distinguir entre laços diretos, sendo a relação direta entre dois atores, dos laços indiretos, que se refere à

ligação de dois nós por intermédio de outros nós (FONTES; SOUSA; VIDEIRA, 2009, p. 99). Nesse sentido, esclarecem os mesmos autores, que o capital social e as redes sociais assumem papel de relevo para o empreendedorismo, considerando-se que a formação e o desenvolvimento da empresa são facilitados (ou condicionados) pelas redes sociais dos seus fundadores (redes pessoais) e pelo seu contexto social em que a empresa está inserida (redes interorganizacionais).

O tamanho do capital social de um indivíduo, especificamente o empreendedor, pode ser mensurado segundo quatro características importantes de sua rede. A primeira consiste no tamanho da rede, que se apresenta pelo número de contatos com os quais o indivíduo tem ligação. A segunda se refere à diversidade de contatos, no que tange a variedade demográfica, como por exemplo, idade, formação e profissão. Já a terceira se refere à força dos tipos de contatos, materializando-se em vínculos fortes como (por exemplo, familiares) e vínculos fracos (como pessoas conhecidas, mas sem intimidade). E a quarta, equivale ao número de contatos redundantes (BORGES, 2011).

Assim, as redes e o capital social do empreendedor contribuem para o processo empreendedor, em fases como a identificação da oportunidade, para a obtenção e organização dos recursos e criação e implementação da empresa.

### **3 Apresentação e análise do caso**

#### **3.1 A empresa**

A Empresa Alfa, localizada na cidade de Maringá-Paraná, confecciona e vende produtos sob a forma de brindes, presentes e embalagens personalizados para empresas dos mais diversos ramos – produtos corporativos. Seu portfólio de produtos inclui sacolas retornáveis, cadernos, porta-retratos, blocos, crachás, porta-anotações, agendas, mochilas, embalagens, pastas, *nécessaires*, canetas, kits personalizados e calendários.

De acordo com a senhora Clara, a Empresa Alfa considera em seu processo produtivo e de mercado a importância da sustentabilidade. Para isso seus produtos são confeccionados a partir de insumos e matérias-primas provenientes de reciclagem, de fibras naturais, papéis com selo FSC (*Forest Stewardship Council*), entre outros. A empresa também prioriza a aquisição de insumos provenientes de cadeia produtiva com menor impacto ambiental. Contudo, conforme a empreendedora, a Empresa Alfa não iniciou suas atividades com tais produtos e com o referido segmento de mercado. Ela foi criada no ano de 2003 pela atual proprietária e se constituía em uma empresa varejista –

um pequeno estabelecimento comercial, que ofertava produtos como bolsas feitas a partir de lona reciclada de caminhão, jaquetas, tênis, agendas, cadernos, bijuterias e outros produtos considerados ecológicos. A partir de 2005, a empresa voltou-se para o atendimento de clientes corporativos, ofertando bens com viés personalizado, constituindo o atual portfólio de produtos da empresa.

A mudança no nicho de mercado, de 2003 para 2005, passando do atendimento de indivíduos para atendimento de empresas, ocorreu em função das dificuldades encontradas. Segundo a senhora Clara, houve dificuldades principalmente em obter fornecedores que atendiam aos objetivos da proprietária, que era o de oferecer produtos confeccionados de modo ambiental e/ou socialmente correto e, os produtos não tiveram a aceitação esperada pelo mercado, pois em geral, apresentavam valor um pouco maior que os produtos convencionais e os consumidores, no geral, ainda não tinham uma consciência preocupada com questões ambientais e sociais suficientes para influenciar seus hábitos de consumo, conforme aponta a entrevistada.

A criadora e proprietária da empresa, senhora Clara, iniciou o referido empreendimento com o objetivo não apenas de constituir um negócio de sucesso, bem como de promover, por meio de suas atividades, ações benéficas ao meio ambiente e ao social. Sua formação acadêmica em Administração e experiência profissional em docência no ensino superior, somados a sua preocupação com a questão da sustentabilidade motivaram o início e implementação da Empresa Alfa. Segundo a senhora Clara, foi a sua paixão pela questão ambiental e aproveitamento de recursos, além da aspiração de constituir um negócio de sucesso no ramo que a motivou a superar as dificuldades na criação e consolidação da empresa.

Contudo, de acordo com a proprietária, a constituição da empresa e a mudança na clientela constituíram processos em que ela, auxiliada por familiares e amigos, enfrentou e tem enfrentado na busca pelo sucesso de seu empreendimento. Na fase de transição, do atendimento de indivíduos para o atendimento de empresas, a senhora Clara mencionou que foi um momento de trabalho árduo, em que familiares e amigos a apoiaram e a ajudaram, sendo seu filho um ator muito importante em função do apoio que lhe ofereceu e de trabalhar junto a ela na empresa. A rede de contatos pessoais da proprietária (familiares e amigos) a ajudou no processo de criação e a seguir adiante com as atividades da empresa, e gradativamente construir sua rede interorganizacional (contato com organizações parceiras e clientes).

Conforme a senhora Clara, a equipe de trabalho que atuava nas atividades da empresa em 2003 era constituída apenas pela proprietária e seu filho. Atualmente, a empresa conta com uma equipe composta por doze pessoas, que atuam de maneira multifuncional em atividades administrativas, de produção e de vendas dos produtos confeccionados pela empresa.

Na constituição do portfólio da empresa Alfa voltado para atendimento de clientes corporativos, a senhora Clara mencionou que idealizou os primeiros produtos (brindes sob a forma de canetas e cadernos) e foi “de porta em porta” oferecendo-os e buscando clientes. Com o aumento da clientela e as novas encomendas produtos distintos foram sendo gerados com personalização, conforme solicitado por cada cliente, os quais foram constituindo modelos para a ampliação do portfólio da empresa. Com a ampliação das atividades e crescimento da empresa, novas formas de divulgação dos produtos passaram a ser utilizadas, como o uso de *site* próprio e divulgação via *Google*.

Com a finalidade de garantir padrão de qualidade sustentável, para a elaboração de produtos personalizados, a empreendedora tem buscado garantir qualidade na elaboração dos produtos e também conhecer a procedência de insumos e matéria-prima de qualidade. Os fornecedores têm sido criteriosamente selecionados, de acordo com exigências legais ambientais, sociais e éticas. Fornecedores têm sido escolhidos segundo a apresentação de certificação de origem do seu produto e/ou quando necessário seus processos produtivos são acompanhados de perto, por meio da visita da senhora Clara à sede da empresa do fornecedor. Ou seja, o foco ambiental é fortemente considerado neste negócio.

A empresa Alfa também conta com parcerias para a elaboração de seus produtos, sendo empresas parceiras frequentemente envolvidas nas atividades da empresa. Há a terceirização de etapas de processos produtivos, como a terceirização da etapa de costura, para organizações sem fins lucrativos e/ou para pessoas especializadas em artesanato que fazem parte de projetos comunitários ou de cooperativas. Este ponto demonstra a relevância da rede interorganizacional criada pela empreendedora que contribui para o sucesso do negócio, sua continuidade e expansão.

Além das atividades econômicas de confecção e vendas dos produtos e da preocupação com a questão ambiental, a empresa considera a importância da questão social. Frequentemente são oferecidos por parte da empresa cursos gratuitos de artesanatos diversos para moradores oriundos de comunidades próximas à empresa. E quando formados, uma vez que haja vontade de exercer a atividade e haja a demanda da

empresa, os indivíduos podem trabalhar em parceria com a Alfa em determinadas fases de confecção dos produtos, por meio do processo de terceirização de atividades produtivas. Dessa forma, observa-se uma possibilidade de geração de renda com um impacto social local.

Assim, segundo a empreendedora, a empresa Alfa demonstra sua preocupação com a sustentabilidade ao primar por atividades que valorizem o meio ambiente e o social adicionalmente à questão econômica. A referida empresa é signatária do Pacto Global<sup>2</sup> na promoção da sustentabilidade, sendo que sua missão, alinhada aos fundamentos do acordo internacional, conforme ressalta a proprietária, é: “Estimular a prática de atitudes ecológicas por meio de produtos e serviços sustentáveis”.

Quanto à inovação, mencionou a senhora Clara que esta esteve sempre presente no processo produtivo, pois os produtos são criteriosamente elaborados e buscam uma exclusividade. A inovação passou a ser uma constante na geração de ideias e produtos, visando atender às necessidades dos clientes, que desejavam produtos personalizados (cadernetas, canetas, bonés, bolsas, etc.) para presentear clientes e funcionários, divulgando sua marca e demonstrando preocupação com o meio ambiente. Os produtos devem ser personalizados, segundo o desejo das empresas clientes, ao mesmo tempo em que devem ser padronizados quanto ao padrão de qualidade do material e estampas. Sendo assim, a inovação constitui diferencial junto ao mercado, associada à qualidade na busca pelo atendimento ao cliente e a primazia do processo e produto quanto à questão da sustentabilidade.

Atualmente, a Empresa Alfa está passando por um processo de ampliação de atividades, processos de trabalho e estrutura organizacional. Estas transformações, de acordo com a empreendedora, estão sendo adequadas para atendimento também de consumidores no varejo, com linhas de produtos no ramo de presentes. Percebe-se um maior público consciente neste segmento, diferente do que se encontrava há cerca de uma década, na percepção da entrevistada.

### **3.2 Análise do processo de criação da empresa no contexto do empreendedorismo sustentável**

---

<sup>2</sup> Pacto Global pode ser compreendido como uma espécie de acordo internacional ligado à ONU – Organização das Nações Unidas, por meio do qual, empresas de diversos ramos aderem voluntariamente e se comprometem a ter atitudes que visem a preservação ambiental e a valorização das pessoas (PACTO GLOBAL, [s.d.], p. 1).

A aproximação do empreendedorismo ao desenvolvimento sustentável tem como elemento chave a empresa (BOSZCZOWSKI; TEIXEIRA, 2012) e suas atividades.

A Empresa Alfa, fundada há cerca de doze anos, iniciou suas atividades tendo como objetivo oferecer ao mercado produtos diferenciados, capazes de atender à demanda por produtos ecológicos e contribuir para a sustentabilidade. Por isso, o portfólio de produtos que passou a ser oferecido foi constituído conforme a necessidade de cada cliente, de forma personalizada, e atualmente abrange itens como sacolas retornáveis, cadernos, blocos, crachás, porta anotações, agendas, pastas, necessários, canetas, calendários. A confecção dos mesmos é realizada em processos cuidadosamente supervisionados, visando garantir que insumos e matérias-primas utilizados sejam provenientes de reciclagem, produtos de origem natural, certificação (como o FSC - *Forest Stewardship Council*) ou cadeia produtiva que apresente o menor impacto ambiental possível.

No que tange a preocupação social, esta se manifesta na empresa Alfa tanto com os funcionários como no ambiente organizacional a partir do cuidado com um ambiente de trabalho respeitoso, harmonioso e de colaboração, bem como na relação com a comunidade onde está inserida. O processo de capacitação de pessoas provenientes de comunidades próximas à empresa contribui para o desenvolvimento humano, especialmente porque as pessoas formadas podem, após o curso, trabalhar em parceria com a empresa, por meio do processo de terceirização de algumas de suas atividades produtivas, que esta desenvolve. O processo de terceirização da empresa Alfa também é realizado em parceria com organizações não lucrativas, que desenvolvem atividades sociais e também oferecem oportunidade de trabalho e integração social às pessoas atendidas. Assim, a oportunidade de incremento de renda se reflete em melhoria de qualidade de vida para os que se propõem a aprender e trabalhar junto à empresa.

O desenvolvimento de atividade econômica ao mesmo tempo em que assegura proteção e valorização ambiental e social mostrou-se uma característica marcante na empresa Alfa e nas atividades desenvolvidas pela proprietária da mesma, tanto na atualidade como no momento da criação do negócio. Machado et al. (2013) afirmam ser o indivíduo empreendedor aquele que consegue identificar ou está em estado de alerta, pronto para obter informações e visualizar oportunidades que outros indivíduos não perceberam.

A concepção da ideia, de acordo com a proprietária da empresa Alfa, começou a ser formada durante sua graduação em Administração, ao longo dos estudos desenvolvidos especialmente no último ano do curso. E se desenvolveu ao longo de sua Pós-Graduação, *latu sensu* e *strictu sensu*, em que seus estudos sempre buscaram compreender a questão da sustentabilidade. A experiência docente também contribuiu, segundo ela, para a consolidação da “ideia”, além de suas próprias características pessoais como determinação e força de vontade. Porém, foi a paixão pelas questões ambiental e social que foram preponderantes e a fizeram superar dificuldades e desafios ao iniciar o empreendimento— a Empresa Alfa.

Nesse sentido, de acordo com Cohen, Smith e Mitchell (2006), um Empreendimento Sustentável se origina em função das motivações do empreendedor, que visualiza na atividade empreendedora a possibilidade de obtenção de lucros e a criação de valor econômico, mas também social e ambiental.

A criação da Empresa Alfa, neste contexto, foi iniciada com a identificação pela proprietária de uma oportunidade em que fosse possível desenvolver uma atividade econômica, capaz de contemplar a promoção da sustentabilidade, com a oferta aos consumidores de produtos ecologicamente corretos e socialmente desejáveis. A senhora Clara, devido a sua afinidade com a preocupação ambiental e social, percebeu que poucas empresas se dedicavam a oferecer a clientes produtos e/ou serviços concernentes a esse ramo, que devido às tendências do mercado mundial se constituiria um ramo em expansão. E então, a empreendedora abriu um negócio voltado à oferta de produtos não convencionais, capazes de contribuir para a preservação ambiental.

O reconhecimento de uma oportunidade, para Boszczowski e Teixeira (2012, p. 120), compreende identificação de uma oportunidade na forma de causa ou problema, identificação dos meios para satisfazê-la e a união cognitiva de ambos: “Assim, oportunidades para negócios sustentáveis são reconhecidas quando o empreendedor cognitivamente relaciona seu conhecimento a uma causa social ou ambiental aos meios de satisfazê-la”.

Não obstante, como nos dois primeiros anos do negócio o resultado não foi satisfatório, a proprietária identificou a oportunidade de explorar, no mesmo ramo, o segmento empresarial, ao oferecer produtos voltados à preservação ambiental a empresas. As empresas começavam a ser pressionadas, segundo a senhora Clara, por segmentos institucionais (por meio de legislação) e segmentos sociais (por parte de grupos organizados na sociedade), a colaborarem para com a sustentabilidade e

precisavam demonstrar sua contribuição. Assim, foi com a possibilidade de oferecer produtos (canetas, cadernos, entre outros) ambiental e socialmente corretos às empresas, que os poderiam usar como brindes e mecanismos de divulgação de sua preocupação com a sustentabilidade, que a senhora Clara identificou um nicho de mercado em que pudesse desenvolver suas atividades. Em linhas gerais, tem-se que a mudança do foco no consumidor final para o consumidor empresarial, da empresa em estudo, em função do insucesso inicial no ramo do consumidor individual fez com que a empresa fosse “recriada”, sendo reestruturada para atendimento dessa nova demanda empresarial.

Nessa perspectiva, explica Julien (2010) que, o processo de criação e até de reestruturação de uma empresa compreende algumas fases, como a iniciação (aproximação por meio de valores, experiências), a maturação (desenvolvimento da ideia, de objetivos), a decisão (levantamento dos primeiros recursos materiais e humanos) e finalização (ocorre quando a empresa começa a desenvolver as primeiras atividades e fazer os primeiros testes). Todavia, esse processo pode ser permeado por dificuldades e desafios, que podem contribuir para o fim do negócio antes mesmo da implementação das atividades, assim como pode contribuir para que um negócio de sucesso seja consolidado, como ocorreu com a empresa Alfa, em que as dificuldades iniciais contribuíram para que novos rumos fossem buscados, adaptando-se às circunstâncias.

De acordo com a senhora Clara, muitas foram as dificuldades iniciais, primeiramente no ramo de atendimento ao consumidor individual: 1) dificuldades em conseguir fornecedores para os produtos que o negócio se propunha a oferecer; 2) dificuldades em obter a aceitação dos produtos pelo mercado, em função do valor dos produtos serem um pouco maior que os produtos convencionais e, os consumidores ainda não se preocupavam com questões ambientais e sociais; 3) dificuldades em conciliar suas funções docentes com a dedicação que a empresa precisava, por isso, posteriormente, ela passou a se dedicar exclusivamente à empresa; 4) dificuldades em dispor de capital inicial, uma vez que a empresa durante aproximadamente um ano e meio não proporcionou lucros. Diante desse cenário com tais dificuldades, a empreendedora precisou buscar estratégias para manter seu negócio e alcançar sucesso.

Surgiram então novas dificuldades, inerentes ao processo de “recriação” da empresa, que se iniciou com a busca por novos segmentos consumidores. Nesse momento, de acordo com a senhora Clara, a dificuldade foi identificar o nicho de mercado adequado, que ocorreu com a identificação da possibilidade de atender clientes

empresariais. Isso ocorreu segundo ela porque, por mais que a questão ambiental seja extremamente importante, muitos consumidores, à época, ainda não se importavam substancialmente com o consumo de bens ecológica e socialmente favoráveis – contribuindo para que ela descobrisse um novo nicho: as empresas que, por pressões principalmente institucionais e sociais, precisavam despende ações que promovessem sustentabilidade.

Então surgiram novas dificuldades, referentes à constituição de um portfólio de produtos adequados ao novo nicho de mercado e concomitantemente, relacionadas à conquista de clientes para as novas atividades da empresa. Nesse momento, foram criados os primeiros projetos de produtos, que foram oferecidos de “porta em porta” em empresas pela proprietária, buscando vendê-los, conquistando novos clientes. Segundo a senhora Clara, nesse momento houve muitas dificuldades, relacionadas principalmente a: 1) criar e confeccionar produtos que atendessem as encomendas iniciais; 2) utilizar os produtos até então criados para constituir o portfólio de produtos da empresa; 3) manter o negócio de maneira economicamente viável; 4) desenvolver atividades de divulgação.

Porém, conforme aumentava a clientela, ela realizava divulgação “boca a boca” entre as empresas e pela própria caracterização dos produtos, que além de padronizado, também levava informações de contato da empresa Alfa. E ainda foram exploradas novas formas de divulgação, com a criação de um site próprio para a empresa e o uso de ferramentas da internet, como a divulgação via site do *Google*, possibilitando o alcance de clientes em vários estados brasileiros.

Nesse sentido, a persistência da proprietária fez com que a Empresa Alfa fosse implementada e se estabelecesse no mercado, voltando-se para a confecção e comércio de brindes, presentes e embalagens personalizados para consumidores corporativos, que os utilizam distribuindo a seus *stakeholders*. O investimento neste tipo de produto partiu do princípio mercadológico do potencial que tais bens poderiam proporcionar às atividades de *marketing* dos consumidores da Empresa Alfa, e também do princípio de que produtos com origem de qualidade poderiam contribuir para a promoção da sustentabilidade.

Segundo a senhora Clara, sua paixão pela questão da sustentabilidade foi o que a manteve no negócio. Entretanto, segundo ela, foi possível também contar com a ajuda de pessoas de sua família e amigos, principalmente de seu filho que esteve presente desde a concepção do negócio, quando as atividades eram orientadas para o atendimento de consumidores individuais. Esclarece a proprietária também que, as

parcerias firmadas foram importantes, desde o início das atividades, com fornecedores escolhidos estrategicamente para fornecimentos de insumos e matérias-primas adequados ao ramo de atuação, com outras empresas em atividades de comercialização e divulgação das atividades da empresa Alfa, com organizações não lucrativas, como cooperativas e outras instituições públicas que acreditaram na empresa e a apoiaram. Destaca ainda a proprietária que, o atual sucesso do negócio também apresenta relevantes contribuições de sua equipe de trabalho – o quadro funcional da empresa, que foi se constituindo ao longo dos anos e é atualmente composto por doze pessoas, atuantes em diversas atividades, desde a constituição de ideias, a confecção dos produtos até o atendimento dos clientes e venda dos produtos finais.

Portanto, os contatos pessoais da proprietária (familiares e amigos) e profissionais (fornecedores, organizações parceiras e clientes) constituíram a rede de contatos de que a empresa dispõe, e que foram se ampliando ao longo de sua existência, constituindo o que se compreende como redes. Redes, na visão de Julien (2010), constituem uma estrutura de comunicação e aprendizado, que um indivíduo ou uma empresa dispõe física ou virtualmente e que são interconectados por ligações (nós) que variam de fortes a fracas.

Quanto à inovação, segundo a senhora Clara, tendo estado presente desde a criação da empresa, uma vez que foi por meio da inovação que os primeiros produtos foram desenvolvidos e aprimorados ao longo dos anos, segundo as necessidades dos consumidores e que com a padronização das encomendas garantiram a confiabilidade de seus produtos.

A garantia de qualidade também foi favorecida pela inovação, que se manifestou na busca por oferecer produtos confeccionados com insumos com garantia de origem, como a certificação no caso do papel, o uso de insumos advindos de material reciclado e/ou de produtos ecológicos, a preferência por mão de obra local, a preocupação com produtos cuja alta durabilidade minimize o impacto do descarte do mesmo sobre o meio ambiente. Segundo a empreendedora, o portfólio de produtos oferecidos aos clientes foi criado e aperfeiçoado não apenas conforme necessidades e desejos dos clientes e com a garantia de confecção com materiais e processos ambiental e socialmente desejáveis, mas também buscando aperfeiçoá-lo em utilidade (ser útil ao cliente, como os blocos de anotação e as sacolas retornáveis) e em *design* (apresentar aparência agradável e atraente ao cliente). E ainda, a empresa Alfa busca satisfazer sua clientela com a criação e desenvolvimento de novos produtos e processos com mais qualidade ambiental,

envolvendo seus funcionários no processo de inovação e na promoção de um ambiente de trabalho agradável e compatível com os produtos oferecidos ao mercado.

Para Julien (2010) a inovação é uma aposta no futuro, um processo ao acaso, um processo coletivo, que pode ser utilizado por pequenas e médias empresas para obter vantagem competitiva sustentável frente a consumidores e concorrentes. E é com esta perspectiva, que a empresa Alfa encontra-se em nova fase, passando pela reestruturação de suas atividades e com o desenvolvimento de novos produtos. O intuito desse processo de reestruturação é atender, além dos clientes empresariais, no varejo com a oferta de produtos via *e-commerce*, no ramo de presentes confeccionados com insumos e matérias-primas e processos ambiental e socialmente desejáveis – primando pela sustentabilidade, ou seja, o tripé econômico-social-ambiental, como realizado até então.

#### **4 Considerações sobre o caso e o processo de criação de um empreendimento sustentável**

Uma empresa que consegue desenvolver suas atividades com orientação econômica, ambiental e social pode ser considerada como um empreendimento sustentável. Foi com essa perspectiva que a Empresa Alfa foi escolhida para constituir o foco do presente estudo.

Com o intuito de *compreender como ocorre o processo de criação de um empreendimento sustentável*, buscou-se junto à empresa em estudo levantar dados e informações que pudessem contribuir para o entendimento do tema. Portanto, o processo de criação de um empreendimento sustentável envolve particularidades. Estas, a partir do caso estudado, podem ser destacadas: a relevância de desenvolver atividades sustentáveis, a importância da atuação e das características do empreendedor, a participação de outras pessoas e organizações e a primazia do processo de inovação. O processo de criação de um empreendimento sustentável apresenta-se de modo singular dada sua natureza. Contudo, a criação não constitui o único desafio, sendo também desafiante o processo de sobrevivência e crescimento.

Destaca-se que o equilíbrio entre o tripé da sustentabilidade é um desafio a ser alcançado pelo empreendedor sustentável, pois este pode tender a valorizar mais aos aspectos econômicos, ou alguma das outras esferas da sustentabilidade. No caso estudado, o aspecto ambiental recebe maior destaque, muito embora haja a presença forte da vertente social. Apesar do estudo de caso propiciar maior profundidade na

investigação ao possibilitar o estudo de um fenômeno dentro de seu contexto real, os resultados obtidos não podem ser aplicados a outros empreendimentos. Destaca-se que os resultados alcançados propiciam estímulo ao desenvolvimento do tema, que ainda carece de estudos teóricos que tratem de empresas que possuam fins além dos econômicos.

Sendo assim, percebe-se que pesquisas futuras sobre os aspectos não cobertos por esta análise mostram-se relevantes. Dentre sugestões para investigações futuras, recomenda-se estudar outras fases do processo empreendedor em empreendimentos sustentáveis, tais como a consolidação, maturação e até mesmo a mortalidade dessas empresas, entendendo os fatores influenciadores.

## **Referências**

BARBOSA, G. S. O desafio do desenvolvimento sustentável. **Revista Visões**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 4, p. 63-72, jan./jun. 2008.

BORGES, C. O papel do capital social do empreendedor na criação de empresas tecnológicas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 2, p.162-181, jul./set. 2011.

BORGES, C. et al. Empreendedorismo sustentável: proposição de uma tipologia e sugestões de pesquisa. In: ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, 2011, Rio de Janeiro. **Resumo dos Trabalhos - XXXV EnANPAD**, 2011.

BOSZCZOWSKI, A. K.; TEIXEIRA, R. O empreendedorismo sustentável e o processo empreendedor: em busca de oportunidades de novos negócios como solução para problemas sociais e ambientais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, **Anais...** 2012, São Paulo.

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: ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, 2012, Rio de Janeiro. **Resumo dos Trabalhos - XXXVI EnANPAD**, 2012.

CARRIERI, A. P. Organizações e meio ambiente: mudança cultural. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (orgs). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas – uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000. p. 477-500.

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, 2006.

CHACON, S. S. O que é desenvolvimento sustentável? Definição da sustentabilidade para comunidades rurais carentes através do planejamento participativo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, V., **Anais...** 2000, Fortaleza.

COMISSÃO mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

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

DOMINGUINHOS, P.; PEREIRA, R.; SILVEIRA, R. Processo de criação de empresas: um fenômeno colectivo ancorado no capital humano e social. **Revista Portuguesa de Gestão**, p. 82-93, jul./set. 2007.

EIRIZ, V.; ALVES, L.; FARIA, A. P. Estudo de casos sobre a transferência de tecnologia para spin-offs universitários em Portugal. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 167-187, jan./mar. 2012.

FONTES, M.; SOUSA, C.; VIDEIRA, P. Redes sociais e empreendedorismo em biotecnologia: o processo de aglomeração em torno de núcleos de produção de conhecimento. **Finisterra**, XLIV, v. 88, p. 95-116, 2009.

GIANSANTI, R. **O desafio do desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Atual, 1998.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

JARDÓN, C. M. Determinantes de la capacidad de innovación em PYMES regionales. **Universida de Vigo**, set. 2012.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

LEITE, E. da S.; MAXIMO e MELO, N. Uma nova noção de empresário: a naturalização do empreendedor. **Revista de Sociologia Política**, Curitiba, v. 16, p. 35-47, nov. 2008.

MACHADO, H. P. V. et al. Empreendedorismo e oportunidades. In: MACHADO, H. P. V. (org.). **Empreendedorismo, oportunidades e cultura**: seleção de casos no contexto brasileiro. Maringá: EDUEM, 2013. p. 25-43.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, G. B. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. **Revista FAE**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 37-48, maio/ago. 2002.

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, p. 464-480, 2010.

PACTO GLOBAL. **O que é**. [s.d.]. Disponível em: <<http://www.pactoglobal.org.br/pactoGlobal.aspx>>. Acesso em: 5 jun. 2013.

PARRISH, B. D. **Sustainability-Driven entrepreneurship**: a literature review. Leeds, UK: University of Leeds, 2008.

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...**, 2010, São Paulo.

ROBINSON, J. A.; HAYES, R. N. Opportunity recognition in inner-city markets: an exploratory study. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 17, n. 2, 2012.

SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. **Business Strategy and the Environment**, v. 20, n. 4, p. 222-237, may 2011.

SCHULTZ, G.; PEDROZO, E. A. **Agroecologia**: inovações para tornar uma pequena propriedade rural sustentável. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, XXI., **Anais...**, 2000 São Paulo.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 2, p. 217-226, 2000.

THOMPSON, N.; KIEFER, K.; YORK, J. G. Distinctions not dichotomies: exploring social, sustainable, and environmental entrepreneurship. LUMPKIN, G. T.; KATZ, J. A. (eds.). **Social and sustainable entrepreneurship**: advances in entrepreneurship, firm emergence and growth. Bingley, UK: EmeraldGroupPublishingLimited, 2011. V. 13. p. 201-229.

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