

**ANÁLISE DE UM EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO USANDO A PERSPECTIVA DE  
MODELOS DE NEGÓCIO PARA A SUSTENTABILIDADE**

**MONIQUE PINTO DANTAS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

**IVAN BOLIS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA - UFPB

**SANDRA NAOMI MORIOKA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA - UFPB

# ANÁLISE DE UM EMPREENHIMENTO SOLIDÁRIO USANDO A PERSPECTIVA DE MODELOS DE NEGÓCIO PARA A SUSTENTABILIDADE

## 1. INTRODUÇÃO

No desafio de entender um modelo de sustentabilidade em uma perspectiva axiológica, é necessário conceber que o desenvolvimento sustentável é alcançado quando as necessidades humanas são atendidas além das carências básicas, dentro dos limites de recursos naturais e sem ferir uma concepção do benefício da coletividade na tomada de decisões (Bolis, Morioka & Sznelwar, 2014). Fortalecer sustentabilidade implica causar mudanças no modo de pensar, em instituições, valores e modelos de negócios (Evans et al., 2017). Segundo Evans et al. (2017), a inovação na forma de se fazer negócios tem emergido como um mecanismo essencial para alcance dos objetivos de sustentabilidade; pode se referir a novidades em tecnologia, processos, práticas modelos de negócio, filosofias e sistemas. Estudos sobre estratégias de negócios têm incorporado fortemente a discussão sobre desenvolvimento sustentável e modelos de negócios nas últimas décadas (Anbarasan & Sushil, 2017). Em uma abordagem de modelo de negócios, é necessário pensar (i) a forma como a empresa faz negócios e (ii) de que forma a empresa cria, entrega e captura valor (Evans et al., 2017; Richardson, 2008).

Na literatura são crescentes os frameworks propostos para conceitualizar e identificar os principais elementos de um modelo de negócio (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Morioka, Bolis, Evans & Carvalho, 2018a; Morioka, Bolis & Carvalho, 2018b; Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005; Richardson, 2008; Yunus, Moingeon & Ortega, 2010).

Em tempos de dicotomia entre o consumo consciente e o crescimento do consumo, organizações têm sido pressionadas a desenvolver formas de reduzir o consumo de recursos escassos aumentando a geração de valor (Crittenden, Crittenden, Ferrell, Ferrell, & Pinney, 2011). Nesse contexto, o conceito de economia solidária surge como uma alternativa para o controle do consumo baseado na cooperação, solidariedade e reciprocidade (Fernandes Silva, 2016). A ideia é a criação de valores que vão além do monetário no momento da troca, gerando comércio justo, consumo e trabalho consciente e sustentável (Ould Ahmed, 2015).

Entretanto, estudos que buscam a identificação de negócios de economia solidária como modelo de negócio para a sustentabilidade são ainda incipientes na literatura. Esse tipo de identificação seria importante para contribuir para o fortalecimento dos princípios e elementos da economia solidária que geram, entregam e capturam valores sustentáveis de *stakeholders* de diversos níveis (visão *multistakeholder*), além de colaborar para a geração de ideias de inovação que busquem atingir objetivos de sustentabilidade.

Por esse motivo, acredita-se que a economia solidária pode apresentar elementos de um sistema de proposta, criação, entrega e captura de valor de modelo de negócio para a sustentabilidade. Nesse contexto, este artigo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: como a economia solidária pode ser identificada como modelo de negócio para a sustentabilidade, em termos de proposta, sistema de criação e entrega e captura de valor? Assim, o objetivo deste artigo é apresentar e classificar características, práticas e princípios de economia solidária como modelo de negócios para a sustentabilidade. Isso será analisado em termos de proposta de valor, sistema de criação e entrega de valor e captura de valor sustentável.

Para atingir este objetivo, observou-se a real dificuldade de integração de estudos acadêmicos sobre modelos de negócios com a realidade prática (Morioka et al., 2018b). Também por esta motivação foi decidido aplicar um estudo de caso (Eisenhardt, 1989). Esta metodologia possibilitaria na prática a identificação dos principais elementos apontados na literatura, além da solidificação dos constructos envolvidos na literatura de sustentabilidade.

Para Bocken, Rana & Short (2015), existem poucas ferramentas práticas para mapeamento de valor em modelos de negócios. Esta pesquisa utilizará a aplicação prática do modelo de Matriz de Troca de Valor Sustentável (MTVS/*Sustainable Value Exchange Matrix-SVEM*) desenvolvido por Morioka et al (2018b). O instrumento foi desenvolvido pelos autores com o principal objetivo de facilitar a discussão e integração dos aspectos de modelos de negócios com a sustentabilidade. Assim, será possível identificar aspectos de negócio de economia solidária que proponham, criem, entreguem e capturem valor para diferentes *stakeholders*.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção serão expostas as bases teóricas de modelos de negócios para a sustentabilidade e economia solidária que fundamentaram o estudo de caso.

### **2.1 Modelos de Negócios para a Sustentabilidade**

Na literatura, o construto “modelo de negócio” começa a aparecer em periódicos acadêmicos revisados a partir de 1990, estando presente nos títulos dos artigos apenas a partir de 1997 (Osterwalder et al., 2005). Na busca pelo avanço dos estudos em modelo de negócios, Osterwalder et al. (2005) conceituam-no como sendo o conjunto de atributos, conceitos e relacionamentos que buscam traduzir a lógica de negócio de uma organização específica. Osterwalder & Pigneur (2010) propõem, então, o Business Model Canvas, que é um mapa com as 9 principais características para um modelo de negócios (proposição de valor, segmentos de consumidor, canais de distribuição, relacionamento, parcerias, estrutura de custos, fontes de receitas, recursos chave e atividades chave).

Richardson (2008), por sua vez, propõe a estrutura do modelo de negócio em 3 elementos:

- A proposição de valor; o que a empresa quer entregar de valor, por que fazer e como fazer para obter vantagem competitiva;
- A criação de valor e sistema de entrega; como a empresa criará e entregará valor e qual a fonte de sua vantagem competitiva;
- Captura de valor; como a empresa captura valor (receitas e lucros).

Em uma lógica parecida, Yunus et al (2010) estrutura o modelo de negócios a partir de 3 principais elementos: proposição de valor, constelação de valor e equação de lucro. O modelo de negócio é um construto dinâmico e intimamente ligado com inovação e estratégia (Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Evans et al., 2017; Teece, 2010). Por isso, as empresas precisam constantemente repensar sua estratégia de criação e captura de valor (Teece, 2010).

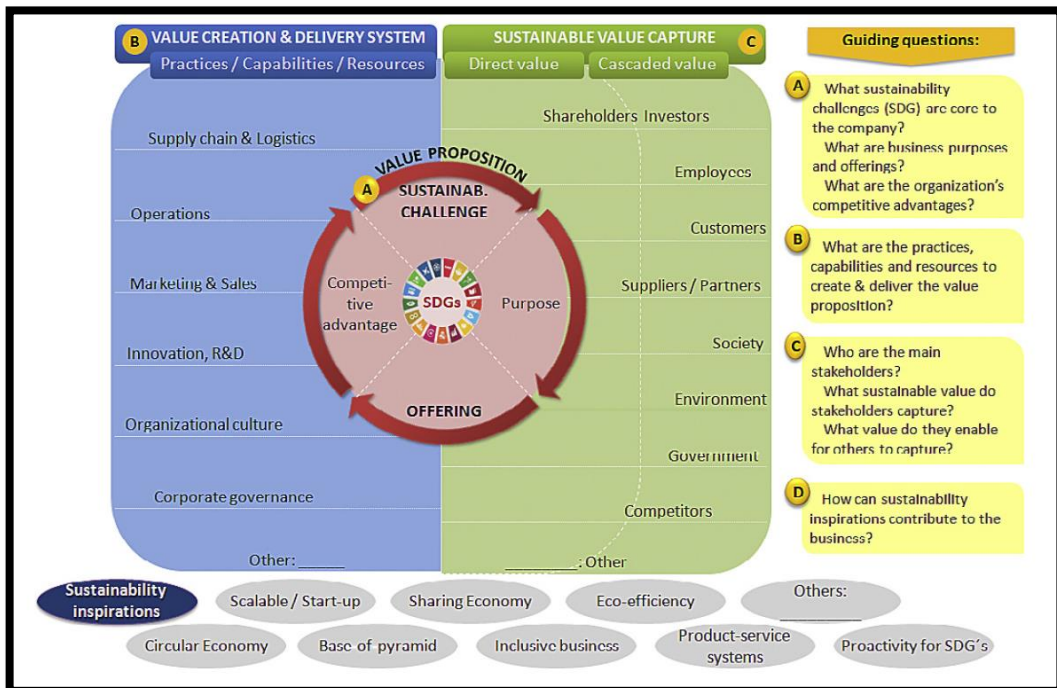
No contexto de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, a sustentabilidade corporativa é atingida quando a empresa alcança performance nos três princípios básicos do desenvolvimento sustentável: integridade ambiental, prosperidade econômica e igualdade social (Bansal, 2005). Essa visão precisa estar visceralmente construída na estrutura do modelo de negócio da empresa (Evans et al., 2017; Morioka et al., 2018a).

O desafio, então, é entender, estruturar e fomentar modelos de negócios que, através da inovação, criem e capturem valor além da dimensão financeira, buscando atingir os objetivos de um desenvolvimento sustentável (Evans et al., 2017). A troca de valor (entre consumidor, empresa, meio ambiente e demais *stakeholders*), por isso, deve estar no centro do pensamento do modelo de negócio (Evans et al., 2017).

Para Bocken, Rana & Short (2015), existem poucas ferramentas práticas para mapeamento de valor em modelos de negócios. Com o intuito de provocar reflexões em acadêmicos e profissionais sobre modelos de negócios para a sustentabilidade, Morioka et al (2018b) propuseram a Matriz de Troca de Valor Sustentável (MTVS/*Sustainable Value Exchange Matrix-SVEM*). Trata-se de um modelo visual para identificação de características de proposição de valor, criação de valor e sistema de entrega e captura de valor sustentável **Erro! Fonte de referência não encontrada.**

A aplicação da ferramenta é dividida em quatro estágios (Morioka et al., 2018b). O primeiro estágio é a “Proposição de Valor”. Consiste em delimitar a razão de existir da empresa (Richardson, 2008). A proposição de valor explicita os valores ambientais e sociais em sintonia com o valor financeiro (Boons & Lüdeke-Freund, 2013). Nesta fase são propostas discussões sobre os desafios de sustentabilidade, propósito, oferta de valor, e vantagem competitiva. O segundo estágio é “Criação de Valor e Sistema de Entrega”. Nesse estágio o objetivo é identificar práticas, capacidades, recursos e parcerias da organização que possibilitem criação de valores sustentáveis (Morioka et al., 2018b). Nesta etapa são propostas discussões sobre a cadeia de suprimentos, operações, marketing e vendas, inovação e pesquisa, cultura organizacional e governança corporativa. Lógicas como disposição e transporte de materiais, eco eficiência das operações, economia solidária e responsabilidade social corporativa são importantes para identificar oportunidades e desafios na criação e entrega de valores sustentáveis.

Figura 1 - Matriz de Troca de Valor Sustentável (MTVS/Sustainable Value Exchange Matrix SVEM)



Fonte 1 - Morioka et al (2018b)

O terceiro estágio é a “Captura de Valor Sustentável”. Nesse estágio o objetivo é identificar de que forma a empresa captura valor (valor direto e cascadeado) através de investidores, empregados, consumidores, fornecedores e parceiros, sociedade, meio ambiente, governo, competidores. Além da captura de valor financeiro tradicional (Osterwalder et al, 2005; Richardson, 2008), modelos de negócios sustentáveis são desafiados a ir adiante, pensando na captura e distribuição de valores sustentáveis – econômicos, sociais e ambientais

- entre os *stakeholders* envolvidos com a organização (visão *multistakeholder*). Por fim, é feita a “Análise Crítica da Matriz”. Nela são identificados construtos que podem servir de inspiração para inovação para a sustentabilidade (Morioka et al., 2018b).

## 2.2 Economia Solidária

As mudanças ocorridas no Estado Democrático, enquanto agente regulador de uma economia capitalista, promoveram desafios para os processos de intervenção na sociedade contemporânea, onde novos mecanismos reguladores passam a fazer parte do sistema. Após a crise do modelo fordista, o estado por si só não conseguiu produzir soluções sustentáveis de desenvolvimento social (Lipietz, 2005).

A prática da economia solidária é baseada na organização e respeito do consumo sustentável e em sua conscientização, buscando fortalecer as relações entre campo e cidade, a fim de que haja uma participação mais proativa dos consumidores acerca da qualidade de vida e dos rumos do desenvolvimento com base na atividade econômica (Tygel, 2011).

É possível definir o termo “economia solidária” a partir de três dimensões. Na esfera econômica pode ser entendido como uma atividade econômica de produção onde o ciclo de gestão é compartilhado, não havendo distinção entre proprietário e colaborador. Na esfera cultural é um jeito de ser, a partir do consumo consciente de produtos que não agredam o meio-ambiente, com a cooperação coletiva, livre e partilhada. E por fim politicamente, se relaciona a um movimento social em busca por mudanças na sociedade onde os valores de solidariedade, democracia, cooperação, preservação ambiental e direitos humanos, são a premissa para o desenvolvimento (Tygel, 2011).

Segundo França Filho (2002), as noções de economia solidária são heranças de uma tradição histórica relacionada com o movimento associativista europeu, e se traduz em uma resistência popular que gerou experiências solidárias baseadas no ideal de mutualismo, da cooperação e da associação. A questão vigente da economia solidária é a nova relação entre economia e sociedade, que difere da perspectiva capitalista, pois estabelece outra possibilidade de sustentação não fixada nos interesses do estado e/ou do mercado, mas sim, na cooperatividade econômica (França Filho, 2002).

Para Gaiger (2003), o quadro promissor da economia solidária resultou na formulação de empreendimentos que compactuam do mesmo objetivo, tais como, empresas de economia popular, empresas sociais e cooperativas populares. Tais organizações surgem a partir da iniciativa da sociedade civil organizada, por estarem ligadas a uma problemática precisa que provém de uma consequência de demanda social (Andion, 2005).

A principal característica das organizações de economia solidária é a reciprocidade, pois está associada à prática mútua, sendo fonte essencial de recurso nas organizações, e as relações de proximidade como fator influente na concepção dos serviços. Embora haja uma fluidez nas relações de trabalho, essas organizações necessitam de profissionalização para garantir a efetividade dos serviços prestados (Andion, 2005).

A economia solidária não reproduz as nuances do sistema capitalista, ela as substitui por outras, constituindo-se como uma alternativa ao capitalismo. Os empreendimentos solidários estão aptos a se credenciar como forma consistente de vida econômica, sem se conter devido aos limites impostos na economia de mercado (Gaiger, 2003; Ende et al., 2012).

Ademais, a economia solidária é regida por oito princípios básicos: desenvolvimento humano (Rufino, 2006; Singer, 2006), autogestão (Laville, Jean-Louis, Cattani, Antonio, Hespanha & Gaiger, 2009), democracia, igualitarismo, cooperação no trabalho, responsabilidade social, auto sustentação, participação (Rufino, 2006), consumo consciente (Tygel, 2011), transparência, solidariedade (Gutberlet, 2009), comércio justo (Eme & Laville,

Jean-Louis, Cattani, Antonio, Hespanha, 2006) e empoderamento (Gutberlet, 2009; Zimmerman, 1990). Mais comentários sobre os princípios da economia solidária são apresentados na seção de Análise e Discussão de Resultados. Para Ould Ahmed (2015) a economia solidária vai mais além que definições de conceitos e rótulos. São solidárias, portanto, as práticas e princípios que regem essas organizações e pessoas.

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

Para este artigo, foram feitas revisões exploratórias da literatura científica sobre os temas de modelos de negócios para a sustentabilidade, economia solidária e estudos de caso. Primeiramente, foram conceituados aspectos e elementos de modelos de negócios tradicionais (Osterwalder et al, 2005; Richardson, 2008; Teece, 2010; Yunus et al, 2010) e sua integração com a sustentabilidade (Morioka et al., 2018ab; Yunus et al., 2010). Esta etapa de especificação inicial dos construtos foi importante para delimitar o escopo do trabalho (Eisenhardt, 1989).

O método de pesquisa utilizado é o estudo de caso exploratório, com vistas a verificar, em um caso específico, as características de modelo de negócio para a sustentabilidade apontadas na literatura. A aplicação da metodologia do estudo de caso é importante para o entendimento da dinâmica dos construtos e das ideias da literatura na realidade contemporânea (Eisenhardt, 1989).

O caso estudado é da “Ecolanches”, lanchonete localizada na Universidade Federal da Paraíba, Campus João Pessoa. A lanchonete faz parte do projeto de extensão “PROEXT 2015 – Núcleos de Desenvolvimento Comunitário: incubação territorial e economia solidária na região metropolitana de João Pessoa”. É um projeto de economia solidária, em que todas as pessoas que trabalham são de uma comunidade localizada no entorno do Campus I (João Pessoa) da UFPB e é gerido pelo modelo de autogestão. Este projeto foi escolhido por sua proposta de economia solidária e sustentabilidade na universidade. Por esse motivo, acredita-se que a observação desse estudo de caso irá replicar ou estender a teoria já existente (Eisenhardt, 1989). sobre modelos de negócios para a sustentabilidade

Foi feita uma entrevista semiestruturada com uma das professoras coordenadoras do projeto, com o auxílio da ferramenta visual SVEM/MTVS (*Sustainable Value Exchange Matrix*/Matriz de Troca de Valor Sustentável) de Morioka et al (2018b), que busca identificar características, oportunidades e desafios de modelos de negócios para a sustentabilidade através da proposição de valor, criação de valor e sistema de entrega e captura de valor sustentável. Durante a entrevista também foram coletados dados secundários, que foram utilizados na SVEM/MTVS. A entrevistada foi escolhida pelo seu amplo conhecimento prático com o projeto da Ecolanches e pelo seu conhecimento teórico em economia solidária e sustentabilidade, o que pôde contribuir para o estabelecimento das correlações entre as características observadas no estudo de caso e os princípios coletados na literatura. A matriz SVEM/MTVS foi escolhida por ser um instrumento visual que propõe a discussão sobre características e práticas de proposição, criação de valor e sistema de entrega e captura de valor sustentável para modelos de negócios.

A entrevista consiste em 4 etapas (A, B, C e D). As perguntas semiestruturadas são oferecidas pela própria ferramenta e seguem como guia para a entrevista, que não precisa se limitar a responder somente às questões (Eisenhardt, 1989). As perguntas semiestruturadas são:

A1: Que desafios de sustentabilidade são essenciais para o negócio?

A2: Qual o propósito e oferta de valor do negócio?

A3: Quais são as vantagens competitivas do negócio?

B: Quais são as capacidades, práticas e recursos para criar e entregar a proposição de valor?

C1: Quais são os principais *stakeholders*?

C2: Quais valores sustentáveis são capturados pelos *stakeholders*?

C3: Que valores os *stakeholders* permitem que outros capturem?

D: Como inspirações de sustentabilidade contribuem para o negócio?

A entrevista aconteceu na Universidade Federal da Paraíba, na sala da professora coordenadora do projeto, com duração de 47 minutos e 50 segundos. Estavam presentes a entrevistada e um dos autores deste trabalho.

Inicialmente, foram feitas perguntas gerais sobre o projeto de estudo de caso, o que gerou os resultados iniciais para o estudo. Em seguida, foram discutidos pontos e perguntas semiestruturadas do modelo visual SVEM/MTVS, seguindo a ordem A-B-C-D dos estágios de trabalho do modelo.

A partir da matriz SVEM/MTVS que foi respondida no estudo de caso, foram relacionadas as características e princípios da economia solidária encontrados na literatura com a proposição de valor, criação de valor e sistema de entrega e captura de valor de modelos de negócios para a sustentabilidade.

## **4. RESULTADOS PESQUISA**

Nesta seção serão expostos os resultados obtidos na entrevista. Primeiramente, será feita uma caracterização da empresa. Depois, serão relatados práticas e aspectos do empreendimento de economia solidária do estudo de caso nos termos de proposta de valor, criação de valor e sistema de entrega, e captura de valor sustentável.

### **4.1 Ecolanches**

A Ecolanches é um empreendimento conexo a um projeto de extensão em vigor desde agosto de 2015 e que tem por objetivo a formação de grupos solidários com foco na autogestão em um espaço comercial localizado no Campus I da Universidade Federal da Paraíba, cedido pela prefeitura universitária do Campus.

Está vinculado à Incubadora de Empreendimentos Solidários (Incubes/PRAC/UFPB), que é um projeto de extensão da Universidade Federal da Paraíba que visa à realização de intervenções de animação territorial por meio da fomentação de processos de finanças solidárias. Está ligado também aos Departamentos de Tecnologia de Alimentos (DTA/CTDR/UFPB) e de Engenharia de Produção (DEP/CT/UFPB) da Universidade Federal da Paraíba.

O grupo é formado por mulheres da comunidade São Rafael, no entorno do Campus, com apoio técnico da equipe da incubadora e professores dos departamentos de Engenharia de Produção e Tecnologia de Alimentos. Tem como principais objetivos:

- Valorização do trabalho associativo;
- Geração de renda;
- Empoderamento social;
- Fortalecimento territorial da UFPB e de comunidades pessoenses;
- Promoção do direito humano à segurança alimentar;
- Valorização do trabalho da mulher.

## **4.2 Proposta de valor**

Nesta seção, serão analisados aspectos do caso estudado para identificar desafios para sustentabilidade, propósito, oferta e vantagem competitiva para a sustentabilidade.

A proposta de valor da Ecolanches está baseada na sustentabilidade. O objetivo é fornecer alimentos mais saudáveis, com mais qualidade. Através de seu desenvolvimento, a Ecolanches também tem como objetivo de valor o empoderamento social, principalmente das mulheres associadas ao projeto. Um dos principais desafios encontrados pelo projeto são as condições das associadas. Problemas pessoais e familiares, financeiros e de ordem social por vezes dificultam a permanência da participante no projeto. Apesar de tentar oferecer produtos com a maior qualidade possível, um outro desafio é o relativo custo elevado de alimentos orgânicos, sem aditivos e com valor social agregado.

Apesar destes desafios, a lanchonete tem nesta diferenciação sua principal vantagem competitiva: a especialização na proposta de valor de uma alimentação sustentável e social.

## **4.3 Criação de valor e sistema de entrega**

Nesta seção serão apresentadas as práticas, capacidades e recursos para a criação de valor e sistema de entrega do caso estudado.

As associadas da Ecolanches são estimuladas a comprar seus produtos de fornecedores locais, orgânicos e cooperados. As folhas e vegetais, por exemplo, são adquiridos em uma feira orgânica semanal realizada na própria universidade por cooperativas da região. Entretanto, ainda há dificuldades enfrentadas em relação aos custos dessas matérias-primas. O projeto está em um momento de prospectar novos fornecedores que compartilhem de ideais sustentáveis e sociais para formação de uma cadeia de suprimentos mais sustentável.

Por meio da assistência técnica da incubadora, o projeto tem por princípio a autogestão. São as próprias associadas que organizam seu caixa, fazem as escalas de trabalho e dividem as tarefas dentro da lanchonete.

A lanchonete funciona em dias de aula e eventos especiais na universidade. O ponto forte é que o fluxo é intenso e regular durante as aulas, entretanto em períodos de greve e férias não há vendas, e um grande desafio para as mulheres é a renda durante esse período. Por isso, em recesso de aulas, é comum haver evasão de participantes para procura de empregos formais e informais.

Em termos de cultura organizacional, a lanchonete atua sob o princípio da autogestão. Todas as associadas são responsáveis igualmente pelo negócio, conferindo-lhes autonomia e interdependência no trabalho. São incentivadas a tomar suas próprias decisões e a manter bons relacionamentos interpessoais dentro do ambiente de trabalho.

Todos os relatórios de produtividade da Ecolanches são elaborados sob a supervisão da incubadora de Empreendimentos Incubos e dos professores coordenadores do projeto de extensão. O objetivo é ensinar as mulheres associadas a gerir sozinhas o negócio, sem intervenção da universidade nas decisões.



#### **4.4 Captura de valor sustentável e inspirações para a sustentabilidade**

Nesta seção serão discutidos aspectos sobre a captura de valor pelos *stakeholders* do estudo de caso e inspirações para a sustentabilidade.

A lanchonete não conta com investidores ou proprietários. O espaço e alguns equipamentos foram cedidos pela universidade, através de edital da incubadora. Houve apenas injeção de capital inicial. Todas as despesas e lucros são, desde então, divididos entre as associadas. A Ecolanches já ganhou prêmios em equipamentos e consultoria de edital de Fundação para promoção de Empreendedorismo Feminino.

Não há empregados no projeto. Todas as mulheres são associadas. Entretanto, existe a exigência dos coordenadores do projeto de que todas as associadas recolham os tributos para a Previdência Social (INSS), além de EPI (equipamento de proteção individual) adequado para realização do trabalho.

Em horário de expediente, as participantes do projeto fazem suas refeições na própria lanchonete, e os alimentos perecíveis não utilizados no dia retornam para a comunidade, para suas famílias. Para as associadas, ainda há a captura de valor por meio da formação e prática da autogestão: elas são ensinadas e estimuladas a discutirem e tomarem decisões juntas. Isso garante segurança durante a realização do trabalho. Em termos operacionais, a renda mensal individual obtida aumentou em cerca de 90% desde o início do projeto.

Um ponto negativo para captura de valor é a alta rotatividade: das 11 mulheres que atualmente compõem o projeto, apenas duas estão desde seu início. Esta alta rotatividade se deve à relativa sazonalidade do projeto (só funciona em períodos de aulas) e à problemas financeiros/familiares das mulheres.

Grande parte dos consumidores da Ecolanches são clientes desde o início do projeto. Além de uma alimentação mais saudável, há a captura de valor em relação à proposta de valores sustentáveis como economia solidária, menor uso de descartáveis, reaproveitamento de resíduos orgânicos.

A Ecolanches tem buscado desenvolver parcerias com fornecedores locais. Há, então, uma troca de valor sustentável entre a lanchonete e seus fornecedores.

Os dejetos orgânicos do expediente da lanchonete voltam para a comunidade para serem reutilizados na criação local de porcos. Os demais resíduos inorgânicos, são de responsabilidade de recolhimento da Prefeitura Universitária do Campus. Não há informação se o lixo coletado passa por processo de seleção e reciclagem.

Em relação aos competidores, há a captura de valor através da influência do modelo de negócios da Ecolanches. Os concorrentes vizinhos passaram a vender alimentos mais saudáveis e mais elaborados.

Como inspiração para sustentabilidade, foram destacados alguns pontos durante a entrevista: empreendedorismo para a sustentabilidade, economia solidária, responsabilidade social corporativa, eco eficiência, reciclagem, base da pirâmide, negócios inclusivos, rede de suprimentos sustentáveis.

#### **5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados de pesquisa do estudo de caso foram classificados em termos dos elementos do modelo de negócios e inspirações para sustentabilidade (Morioka, Bolis, & Carvalho, 2018; Richardson, 2008) Esses resultados foram, então, comparados com os princípios da Economia Solidária, encontrados na Literatura (

). Algumas destas características aparecem em mais de uma coluna por representarem, ao mesmo tempo, mais de uma dimensão do modelo de negócio para a sustentabilidade.

As evidências de proposição de valor do negócio têm aderência direta aos princípios da economia solidária. A congruência destes princípios com a estruturação da Ecolanches ressalta a lanchonete como um modelo de negócios que propõe, cria, entrega e captura valor sustentável, para além do financeiro. Além do fomento para o autodesenvolvimento com foco na base da pirâmide (Rufino, 2006; Singer, 2006), o cooperativismo (Rufino, 2006) é incentivado e praticado à medida que há a inclusão de outros *stakeholders* no processo de criação e captura de valor. Além da inclusão de cooperativas comunitárias para a gestão do estabelecimento, é priorizada a construção de uma cadeia de suprimentos sustentável, que vai desde a escolha das matérias primas até reutilização dos dejetos dos processos.

A divisão solidária do valor (financeiro e não financeiro) tem ligação direta com os princípios da democracia, auto sustentação e igualitarismo (Rufino, 2006). O princípio do empoderamento (Gutberlet, 2009; Zimmerman, 1990) também é identificado no modelo de negócio do estudo de caso, por meio do incentivo à autogestão, capacitação e geração de renda.

Por meio da aplicação da Matriz de Troca de Valor Sustentável (MTVS/SVEM) de Morioka et al (2018b), foram identificadas características importantes para definição de criação, entrega e captura de valor de um negócio.

Os principais pontos do estudo de caso da economia solidária como modelo de negócios para a sustentabilidade estão representados na **Erro! Fonte de referência não encontrada.** Esta análise demonstra aspectos do empreendimento de economia solidária na prática que podem ajudar a delimitar objetivos, propostas e outros riscos para outros modelos de negócios.

Como uma ferramenta visual, a matriz SVEM/MTVS possibilitou com maior facilidade a descrição de aspectos de um projeto de economia solidária e sua correlação com as dimensões de um modelo de negócios para a sustentabilidade. Além da identificação desses aspectos e práticas, foi possível relacionar princípios que podem servir como inspiração de sustentabilidade para criação, entrega e captura de valor neste e em outros empreendimentos de economia solidária, incentivando a evolução de gestão, processos e cultura organizacional para a sustentabilidade (Morioka et al., 2018b).

Entretanto, o ineditismo do uso dessa ferramenta representou um desafio na medida em que não havia outros trabalhos de aplicação da matriz como referência. Além disso, analisar os resultados de uma entrevista qualitativa com perguntas semiestruturadas representa também um desafio e a parte mais difícil do processo (Eisenhardt, 1989). Como pesquisas futuras, pesquisadores poderiam investigar meios de inovação de modelos de negócios de economia solidária que pudessem, além de ampliar o valor sustentável gerado e capturado, ampliar a aplicação dos princípios de economia solidária nos processos.

Tabela 1 - Características da economia solidária como modelo de negócio para a sustentabilidade (estudo de caso: Ecolanches)

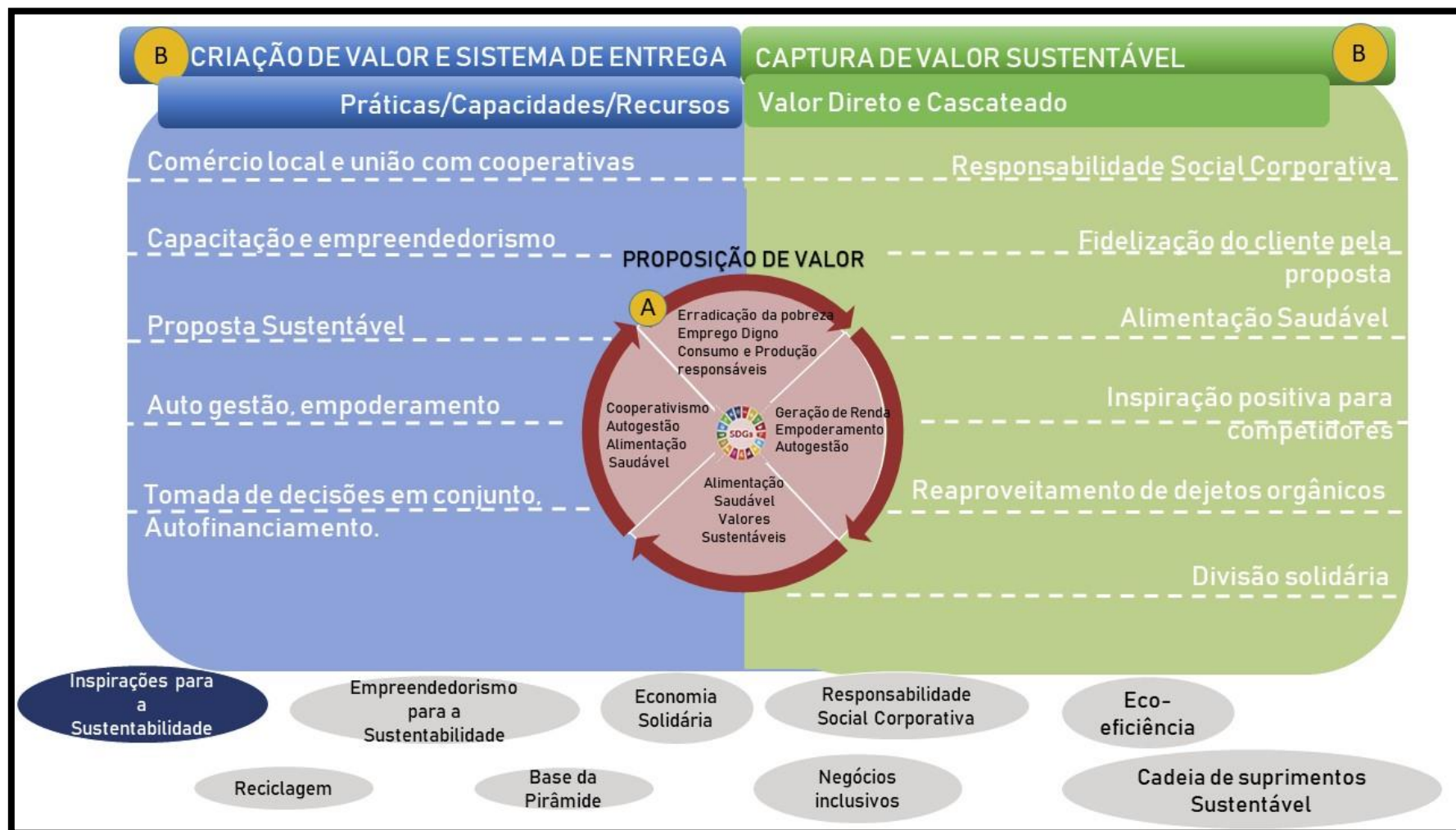
<b>Características e Princípios da Economia Solidária</b>	<b>Características e Práticas observados no estudo de caso (Ecolanches)</b>			
	<b>Proposição de valor</b>	<b>Criação de Valor e Sistema de Entrega</b>	<b>Captura de valor sustentável</b>	<b>Inspirações para a sustentabilidade</b>
<b>Desenvolvimento Humano (Rufino, 2006; Singer, 2006)</b>	Erradicação da pobreza; Emprego Digno; Alimentação Saudável; Valores Sustentáveis;	Capacitação e Empreendedorismo;	Responsabilidade Social Corporativa; Alimentação Saudável;	Base da Pirâmide; Responsabilidade Social Corporativa; Negócios Inclusivos;
<b>Autogestão (Laville, Jean-Louis, Cattani, Antonio, Hespanha &amp; Gaiger, 2009)</b>	Empoderamento; Autogestão;	Autogestão; Tomada de decisões em conjunto; Empoderamento;	Responsabilidade Social Corporativa; Divisão Solidária.	Empreendedorismo para a sustentabilidade; Responsabilidade Social Corporativa; Negócios Inclusivos;
<b>Democracia (Rufino, 2006)</b>	Cooperativismo;	Capacitação e Empreendedorismo; Tomada de decisões em conjunto;	Divisão Solidária.	Empreendedorismo para a sustentabilidade; Base da Pirâmide; Negócios Inclusivos; Cadeia de Suprimentos Sustentável
<b>Igualitarismo (Rufino, 2006)</b>	Erradicação da Pobreza; Emprego Digno; Geração de Renda; Cooperativismo;	Comércio Local e União com Cooperativas; Tomada de decisões em conjunto;	Divisão Solidária;	Empreendedorismo para a sustentabilidade; Base da Pirâmide; Negócios Inclusivos; Cadeia de Suprimentos Sustentável
<b>Consumo consciente (Tygel, 2011)</b>	Consumo e Produção Reponsáveis; Alimentação Saudável; Valores Sustentáveis;	Proposta Sustentável;	Fidelização do cliente pela proposta; Alimentação Saudável; Reaproveitamento de dejetos orgânicos;	Reciclagem; Ecoeficiência; Cadeia de Suprimentos Sustentável
<b>Transparência (Gutberlet, 2009)</b>	Consumo e Produção Reponsáveis; Autogestão; Cooperativismo;	Autogestão; Tomada de decisões em conjunto	Responsabilidade Social Corporativa; Divisão Solidária.	Empreendedorismo para a sustentabilidade; Responsabilidade Social Corporativa; Cadeia de Suprimentos Sustentável
<b>Cooperação no trabalho (Rufino, 2006)</b>	Cooperativismo;	Comércio Local e União com Cooperativas; Capacitação e	Inspiração positiva para competidores;	Empreendedorismo para a sustentabilidade; Negócios Inclusivos; Cadeia de Suprimentos Sustentável

		Empreendedorismo; Tomada de decisões em conjunto;	Reaproveitamento de dejetos orgânicos;	
<b>Responsabilidade Social (Rufino, 2006)</b>	Erradicação da Pobreza; Autogestão;	Autogestão;	Responsabilidade Social Corporativa;	Base da Pirâmide; Responsabilidade Social Corporativa; Cadeia de Suprimentos Sustentável
<b>Auto-Sustentação (Rufino, 2006)</b>	Autogestão; Cooperativismo;	Autogestão; Autofinanciamento;		Divisão Solidária
<b>Participação (Rufino, 2006)</b>	Autogestão; Cooperativismo;	Comércio Local e União com Cooperativas; Capacitação e Empreendedorismo; Autogestão; Tomada de decisões em conjunto;	Responsabilidade Social Corporativa; Divisão Solidária.	Empreendedorismo para a sustentabilidade; Base da Pirâmide; Responsabilidade Social Corporativa; Negócios Inclusivos; Cadeia de Suprimentos Sustentável
<b>Comércio Justo (Eme, Lavelle, 2006)</b>	Consumo e Produção Responsáveis;	Proposta Sustentável;	Fidelização do cliente pela proposta; Inspiração positiva para competidores; Reaproveitamento de dejetos orgânicos;	Reciclagem; Empreendedorismo para a sustentabilidade; Base da Pirâmide; Cadeia de Suprimentos Sustentável
<b>Solidariedade (Gutberlet, 2009)</b>	Erradicação da Pobreza; Emprego Digno; Geração de Renda; Autogestão; Cooperativismo;	Comércio Local e União com Cooperativas; Proposta Sustentável; Autogestão;	Responsabilidade Social Corporativa; Divisão Solidária.	Base da Pirâmide; Responsabilidade Social Corporativa; Negócios Inclusivos;
<b>Empoderamento erlet, 2009; Zimmerman, 1990)</b>	Geração de Renda; Empoderamento; Autogestão;	Capacitação e Empreendedorismo; Autogestão; Empoderamento;		Empreendedorismo para a sustentabilidade; Base da Pirâmide

Fonte - Dados da pesquisa

Nota: Foi observado que as características e inspirações observadas no estudo de caso fazem referência aos princípios e práticas da economia solidária na literatura (Eme & Lavelle, 2006; Gutberlet, 2009; Rufino, 2006; Zimmerman, 1990; Singer, 2006; Lavelle & Gaiger, 2009; Tygel, 2011).

Figura 2 - Matriz SVEM/MTVS para a Ecolanches



Fonte - Adaptado pelos autores de Morioka et al, 2018b

Ademais, as características e inspirações observadas no estudo de caso puderam ser classificadas sob a forma como a empresa propõe, cria e entrega valor e como captura valor sustentável (Boons; Lüdeke-Freund, 2013; Evans et al., 2017; Morioka et al., 2018b).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Modelos de negócios para a sustentabilidade têm a ver com o modo como a empresa cria, entrega e captura valor com demais *stakeholders* (Evans et al., 2017; Morioka et al., 2018a; Morioka et al., 2018b; Richardson, 2008; Yunus et al., 2010). A economia solidária busca organizar a economia em bases solidárias e éticas, tendo como princípios: democracia, autogestão, participação, cooperação no trabalho, igualitarismo, auto sustentação, responsabilidade social e desenvolvimento humano (Rufino, 2006).

Deste modo, este artigo buscou contribuir para o estudo de modelos de negócios para a sustentabilidade ao identificar aspectos de modelos de negócios sustentáveis em empreendimentos de economia solidária (resumidos no Quadro 1). Para isso, foi feito um estudo de caso exploratório no projeto-empreendimento solidário Ecolanches, localizado no Campus I da UFPB, por meio de entrevista com uma das professoras coordenadoras do projeto e coleta de dados secundários. Além disso, características e princípios de economia solidária presentes na literatura foram classificados conforme proposição de valor, criação de valor e sistema de entrega e captura de valor sustentável.

A aplicação da SVEM/MTVS contribuiu para o entendimento de modelos de negócios na prática (Bocken et al., 2015; Evans et al., 2017; Morioka et al., 2018ab). Por ser o modelo de negócio muitas vezes uma ideia vaga (Osterwalder & Pigneur, 2010), o mapeamento de características e trocas de valores é importante para a discussão e evolução do desenvolvimento da sustentabilidade corporativa.

Entretanto, é limitação do trabalho o uso apenas de uma entrevista específica em um estudo de caso. Este mapeamento seria mais assertivo em um número maior de fontes de coleta. Para futuras pesquisas, sugerimos o estudo de múltiplos casos e outras metodologias de compilação e análise de dados para identificação de semelhanças e diferenças entre modelos de negócios que possa gerar oportunidades de troca de valor. Sugerimos também o aperfeiçoamento do estudo da literatura de modelos de negócios para a sustentabilidade por meio da investigação de trade-offs e sinergias entre negócios sustentáveis e economia solidária.

## REFERÊNCIAS

- Anbarasan, P., & Sushil. (2017). Stakeholder Engagement in Sustainable Enterprise: Evolving a Conceptual Framework, and a Case Study of ITC. *Business Strategy and the Environment*, 299(May 2017), 282–299. <https://doi.org/10.1002/bse.1999>
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218. <https://doi.org/10.1002/smj.441>
- Bocken, N. M. P., Rana, P., & Short, S. W. (2015). Value mapping for sustainable business thinking. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 32(1), 88–102. <https://doi.org/10.1080/21681015.2014.1000399>

- Bolis, I., Morioka, S. N., & Sznelwar, L. I. (2014). When sustainable development risks losing its meaning. Delimiting the concept with a comprehensive literature review and a conceptual model. *Journal of Cleaner Production*, *83*, 7–20.
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, *45*, 9–19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, *43*(2–3), 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Crittenden, V. L., Crittenden, W. F., Ferrell, L. K., Ferrell, O. C., & Pinney, C. C. (2011). Market-oriented sustainability: A conceptual framework and propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *39*(1), 71–85. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0217-2>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532–550.
- Eme, B., & Laville, Jean-Louis, Cattani, Antonio, Hespanha, P. (2006). Économie solidaire (2). In *Dictionnaire de l'autre économie*, (pp. 303–312). Paris: Gallimard.
- Ende, M. Von, Ferreira, G. M. V., Rossés, G. F., Stecca, J. P., Madruga, L. R. da R. G., & Barasuol, A. (2012). Índices de sustentabilidade de projetos de economia solidária: o caso esperança/Coopesperança. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, *6*(3), 45–60. <https://doi.org/10.5773/rgsa.v6i3.445>
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*, *26*(5), 597–608. <https://doi.org/10.1002/bse.1939>
- Fernandes Silva, F. R. (2016). Gênero, agroecologia e economia solidária: estudo de caso do grupo de mulheres do Acampamento Recanto da Natureza em Laranjeiras do Sul – PR. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, *39*, 115–132. <https://doi.org/10.5380/dma.v39i0.45697>
- Gutberlet, J. (2009). Solidarity economy and recycling co-ops in São Paulo: Micro-credit to alleviate poverty. *Development in Practice*, *19*(6), 737–751. <https://doi.org/10.1080/09614520903026892>
- Laville, Jean-Louis, Cattani, Antonio, Hespanha, P., & Gaiger, L. I. (2009). *Dicionário Internacional da Outra Economia. Dicionário internacional da outra economia*. São Paulo: Almedina Brasil.
- Lopes, C. M., Scavarda, A., Hofmeister, L. F., Thomé, A. M. T., & Vaccaro, G. L. R. (2017). An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation. *Journal of Cleaner Production*, *142*, 476–488. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.083>
- Morioka, S. N., Bolis, I., & Carvalho, M. M. de. (2018). From an ideal dream towards reality

- analysis: Proposing Sustainable Value Exchange Matrix (SVEM) from systematic literature review on sustainable business models and face validation. *Journal of Cleaner Production*, 178, 76–88. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.078>
- Morioka, S. N., Bolis, I., Evans, S., & De Carvalho, M. M. (2018). Transforming sustainability challenges into competitive advantage: Multiple case studies kaleidoscope converging into sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 167, 723–738. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.118>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0307-10.2010>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15(1), 1–43. <https://doi.org/10.1.1.83.7452>
- Ould Ahmed, P. (2015). What does “solidarity economy” mean? Contours and feasibility of a theoretical and political project. *Business Ethics*, 24(4), 425–435. <https://doi.org/10.1111/beer.12063>
- Richardson, J. (2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5–6), 133–144. <https://doi.org/10.1002/jsc.821>
- Rufino, S. (2006). A contribuição da Engenharia de Produção para a Economia Solidária, 1–8.
- Singer, P. (2006). Économie solidaire (1). In *Dictionnaire de l'autre économie*. Paris: Gallimard.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Tygel, D. (2011). O que é economia solidária. *Fórum Brasileiro de Economia Solidária*.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2–3), 308–325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>
- Zimmerman, M. A. (1990). Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions. *American Journal of Community Psychology*, 18(1), 169–177. <https://doi.org/10.1007/BF00922695>