

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO

GEORGIA ARIOLI BIAZÚS

***Homo economicus* ou *sustinens* a caminho
da sustentabilidade em *startups* verdes?**

PORTO ALEGRE
2020

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO

GEORGIA ARIOLI BIAZÚS

***Homo economicus* ou *sustinens* a caminho
da sustentabilidade em *startups* verdes?**

Dissertação apresentada no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Eugenio Avila Pedrozo

PORTO ALEGRE
2020

CIP - Catalogação na Publicação

Biazús, Georgia Arioli
Homo economicus ou sustinens a caminho da
sustentabilidade em startups verdes? / Georgia Arioli
Biazús. -- 2020.
120 f.
Orientador: Eugenio Avila Pedrozo.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre,
BR-RS, 2020.

1. Sustentabilidade. 2. Empreendedorismo . 3.
Empreendedorismo Sustentável. 4. Startups. 5.
Concepção de ser humano. I. Pedrozo, Eugenio Avila,
orient. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Um trabalho de mestrado é um caminho a se percorrer, inclui uma trajetória permeada por desafios, tristezas, incertezas, alegrias e muitos percalços pela jornada, mas apesar do processo solitário a que os pesquisadores estão destinados, reúne contribuições de tantas pessoas, indispensáveis para encontrar o melhor rumo em cada momento da caminhada.

Esta trilha só foi possível com o apoio, energia e força de várias pessoas, a quem dedico este projeto. Especialmente ao meu orientador, Professor Doutor Eugênio Avila Pedrozo, que apesar de nossa diferente trajetória, apostou no meu trabalho e além de me guiar pelo processo, me apresentou uma visão totalmente nova de mundo. Serei para sempre grata pela confiança e pelos ensinamentos e pela compreensão ao longo do processo.

À minha colega, Mariana Bonotto, agradeço o apoio e motivação incondicional. Sou muito grata pela nossa amizade construída ao longo do curso e tenho certeza que sem o teu apoio não teria chegado até o fim. Aos demais colegas, estendo também minha gratidão, com certeza a vida acadêmica não teria sido a mesma sem vocês!

Aos professores do PPGA da UFRGS pelos ensinamentos e auxílio neste período de formação, e aos colegas e professores da UNIR que foram incríveis em nosso intercâmbio na Amazônia, constituindo parte essencial desta construção de novos conhecimentos.

A minha família e amigos pela sua compreensão e auxílio ao longo da vida e de mais essa etapa tão importante em minha formação, pelos valores que me passaram e passam, e continuam guiando meus passos.

Por fim, o meu profundo agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta dissertação, estimulando-me intelectual e emocionalmente. Ingressei nesta jornada em busca de uma visão de mundo mais ampla e humana e acredito que não poderia ter tido mais êxito nesta missão.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como o posicionamento dilemático entre *homo economicus* x *sustinens* pode desdobrar-se em decisões em startups; sob a ótica do empreendedorismo sustentável e da sustentabilidade fraca e forte. Foram investigadas as orientações dos empreendedores para a sustentabilidade como seres humanos, verificando se eles são movidos pelo raciocínio oportunista ou pelo raciocínio sustentável. Junto a isso, uma análise sobre tomada de decisão nestes empreendimentos e seus dilemas são apresentados, sob a ótica do empreendedorismo sustentável. Por fim, uma breve discussão sobre sustentabilidade forte e fraca é apresentada, utilizando-se como pano de fundo da discussão a lente do paradigma dominante da competitividade em relação à sustentabilidade de Fergus e Rowney (2005). Foram realizadas entrevistas com 5 empreendedores de startups, coletando-se dados primários e secundários, trabalhando-se com análise de conteúdo, numa pesquisa de natureza qualitativa sob o paradigma interpretativista. A partir dessa pesquisa e considerando as características identificadas na literatura, percebeu-se um comportamento inclinado para a sustentabilidade e o *homo sustinens*, porém este comportamento aparece com uma tendência para uma sustentabilidade mais fraca. O paradigma científico-econômico ainda é dominante, restringindo ou condicionando as escolhas sociais e ambientais. A dimensão social mostrou-se mais presente do que a ambiental, apesar da ambiental ser o motivo ou a ideia propulsora inicial da busca da sustentabilidade.

Palavras-chave: *homo economicus*, *homo sustinens*, tomada de decisão, sustentabilidade fraca e forte , *startups*

ABSTRACT

This research aimed to analyze how the dilemmatic positioning between homo economicus x sustinens can unfold in decisions in green startups; from the perspective of sustainable entrepreneurship and weak and strong sustainability. The entrepreneurs' guidelines for sustainability were investigated, as human beings, checking if they are driven by opportunistic reasoning or by sustainable reasoning. Along with this, an analysis on the decision-making of enterprises and their dilemmas are presented, from the perspective of sustainable entrepreneurship. Finally, a brief discussion on strong and weak sustainability is presented, using the lens of the dominant paradigm of competitiveness in relation to sustainability by Fergus and Rowney (2005), as a background of the discussion. Five interviews were carried out, based on 5 startup entrepreneurs, collecting primary and secondary data, working with content analysis, in a qualitative research under the interpretive paradigm. From this research and considering the characteristics identified in the literature, a behavior more inclined towards sustainability and homo sustinens is considered, however this behavior appears as part of a weaker sustainability. The scientific-economic paradigm is still dominant, restricting or conditioning social and environmental choices. The social dimension proved to be more present than the environmental dimension, despite the environmental being the motive or initial propelling idea of the search for sustainability.

Key words: homo economicus, homo sustinens, decision making, weak and strong sustainability, green startups

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais tópicos e autores da revisão bibliográfica tratados neste estudo.....	16
Quadro 2 - Comparação do raciocínio "perpétuo" e "exploratório" como resposta aos requisitos do design da organização.....	35
Quadro 3 - Tipos de tomada de decisão em empreendedorismo sustentável.....	38
Quadro 4 - Fases de uma <i>startup</i>	40
Quadro 5 - Concepções do ator econômico: além dos ' <i>selfs</i> ' reducionistas e distorcidos.....	53
Quadro 6 - Empreendedores selecionados e segmento de atuação da Startup.....	57
Quadro 7 - Dados Secundários coletados.....	59
Quadro 8 - Duração das entrevistas.....	60
Quadro 9 - Parâmetros para análise 1: O ser humano.....	61
Quadro 10 - Parâmetros para análise 2: O empreendedor, raciocínio sustentável versus raciocínio oportunista.....	62
Quadro 11 - Parâmetros para análise 2: Tipos de tomada de decisão em empreendedorismo sustentável.....	63
Quadro 12 - Parâmetros para análise da Sustentabilidade forte e fraca.....	64
Quadro 13 - Perfil dos entrevistados.....	66
Quadro 14- Tradição econômica.....	74
Quadro 15 - Ser humano.....	74
Quadro 16 - A ideia do <i>self</i>	75
Quadro 17 - Comportamento humano.....	76
Quadro 18 - O ser humano e os outros.....	79
Quadro 19 - O ser humano e a natureza.....	81
Quadro 20 - O bem-estar humano.....	83
Quadro 21 - Contexto socioeconômico.....	84
Quadro 22 - Conceito de justiça.....	86
Quadro 23 – Quadro geral da concepção do ser humano (por cada entrevistado)...	87
Quadro 24 – Propósito.....	88
Quadro 25 – Eficiência.....	90
Quadro 26 – <i>Trade-offs</i>	91
Quadro 27 – Critérios.....	92

Quadro 28 – Incentivos.....	93
Quadro 29 - Requisitos do Design Organizacional (por cada entrevistado).....	95
Quadro 30 - Tipo de tomada de decisão.....	98
Quadro 31 - Visão de Mundo.....	99
Quadro 32 - Visão de desenvolvimento.....	100
Quadro 33 - Tipo de mudança.....	100
Quadro 34 - Visão da natureza.....	102
Quadro 35 - Sustentabilidade Fraca <i>versus</i> Forte (por cada entrevistado).....	104

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Sustentabilidade	16
2.1.1 Sustentabilidade forte e fraca.....	18
2.1.2 Valores Humanos e o caminho para sustentabilidade do futuro	24
2.2 Empreendedorismo e empreendedorismo sustentável	28
2.2.1 Empreendedorismo	28
2.2.3 Empreendedorismo Sustentável	33
2.2.4 <i>Startups</i>	40
2.3 Concepção de seres humanos	46
2.3.1 <i>Homo Economicus</i>	47
2.3.2 <i>Homo Sustinens/ Homo Ecologicus/ Beyond Homo Economicus</i>	49
2.3.3. <i>Economicus x Sustinens</i>	52
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	55
3.1. Tipo de pesquisa	55
3.2 <i>Startups</i> Selecionadas	56
3.3 Coleta, Análise e Interpretação dos Dados	58
4 RESULTADOS DA PESQUISA	66
4.1 Perfil dos entrevistados	66
4.2 Caracterização das <i>Startups</i>	67
4.2.1 <i>Startup</i> 1 - Biospesticida	67
4.2.2 <i>Startup</i> 2 – Soluções Fotovoltaicas	68
4.2.3 <i>Startup</i> 3 - Reciclagem.....	68
4.2.4 <i>Startup</i> 4 – Construção	70
4.2.5 <i>Startup</i> 5 – Vestuário Sustentável	71
4.3 Análise das Categorias de Estudo	73
4.3.1 - O ser humano: visão de mundo orientado para a sustentabilidade ..	73
4.3.2 O empreendedor: ações na empresa e a sustentabilidade	87
4.3.2.3 Sustentabilidade Forte <i>versus</i> Sustentabilidade Fraca	98
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
APÊNDICE	117

1 INTRODUÇÃO

A ideia que se possa definir homo, dando-lhe a qualidade de sapiens, isto é, de um ser razoável e sábio, é uma ideia pouco razoável e pouco sábia.
(Edgar Morin)

O desenvolvimento econômico de um país é decorrente de sua capacidade em construir e administrar suas riquezas, criar e introduzir, em diferentes contextos, bens, serviços e tecnologia. Frente a essa realidade, o empreendedorismo se configura como mola propulsora para o desenvolvimento, contribuindo para o crescimento econômico, para uma melhor distribuição de renda e para a diminuição da pobreza de uma nação (SANTOS e SILVA, 2012).

O empreendedorismo tradicional está alinhado com essa busca de crescimento, por intermédio da criação de valor, lucros, inovação e tecnologia. Ele é mais do que apenas a organização dos fatores de produção, ele é o principal responsável pelo aumento do consumo e acesso a bens e serviços (HOLCOMBE, 2007).

Historicamente, o foco no indivíduo foi uma das perspectivas para se analisar os empreendedores, associando-os com diferentes concepções de seres humanos. Nesse sentido houve a predominância do comportamento *denominado homo economicus*. Este homem racional tem como principais características o autointeresse e o egoísmo, focando as suas ações sempre pensando no máximo ganho próprio.

Em contraponto ao *homo economicus*, movido pelo autointeresse, emergiu o *homo sustinens*, proposto por Siebenhüner (2000). Esta concepção de indivíduo é caracterizada pela aprendizagem, responsabilidade moral e uma gama de dimensões sociais da existência humana, incluindo altruísmo, cooperação e comunicação (BINA e VAZ, 2011) e, isso pode ser motivado tanto pela oportunidade de oferecer soluções em produtos e/ou serviços verdes ou sustentáveis como em contribuir para a sociedade como um todo, de um ponto de vista social, ambiental,

ético, etc. Uma das maneiras para pôr em prática essas ideias é por intermédio da criação e desenvolvimento de startups verdes.

Retomando a discussão sobre *homo*, os debates questionando o significado do crescimento apontam para a necessidade de uma compreensão mais holística dos seres e dos atores econômicos. É necessário reformular o “*self*” de forma mais reflexiva e o relacionando com questões sociais e ambientais de maneira mais ampla (BINA e VAZ, 2011).

Neste sentido, na visão empreendedora mais antiga, as preocupações com o bem-estar social e ambiental eram vistas como inconsistentes com os objetivos capitalistas de eficiência e maximização do lucro (LAHDESMAKI e TAKALA, 2012). Já existia a discussão sobre o papel dos empresários e gestores, se deve ser a busca de lucro, e não preocupações sociais (SUDARAM e INKPEN, 2004). No entanto, a partir da década passada, houve um maior desenvolvimento da ética nos negócios e tem havido cada vez mais apelos por um comportamento empresarial socialmente responsável e sustentável.

Percebe-se então, nos últimos anos, o movimento de organizações privadas, governamentais e não governamentais, da sociedade civil, dos próprios indivíduos e de outras instituições sociais em busca de modelos mais sustentáveis. Neste contexto, seja por motivações induzidas ou voluntárias, passíveis de desconfianças ou não, é clara a participação das empresas, que aos poucos, assumem uma posição importante na articulação de esforços direcionados a integrar soluções para os problemas sociais, ambientais e econômicos enfrentados pelo planeta (GALELI, 2017).

O *MIT Sloan Management Review* e o *Boston Consulting Group* em sua terceira pesquisa anual de sustentabilidade de 2012 com executivos e gerentes em todo o mundo verificaram que existe um número crescente de gerentes e empresas levando mais a sério as práticas sustentáveis em seus negócios. Segundo os dados da pesquisa, 70% das empresas que colocaram a sustentabilidade em sua agenda o fez nos últimos seis anos. Dois terços dos entrevistados disseram que a sustentabilidade é extremamente importante para ser competitiva no mercado atual e muitas empresas estão aumentando seus compromissos com iniciativas voltadas para rotinas mais sustentáveis. De fato, 31% dos entrevistados disseram que suas empresas estão lucrando com práticas comerciais sustentáveis. Alguns dos interesses podem ser explicados pelo aumento da pressão interna e externa. Entre

os fatores externos estão grupos de *stakeholders*, mudanças climáticas, restrições de recursos e a própria demanda do consumidor. As demandas internas podem ser descritas como a integridade da marca, o engajamento dos funcionários e uma maior eficiência. Porém, o recente aumento no foco dos negócios na sustentabilidade se deve ao fato estarmos chegando a um "ponto de inflexão" no qual uma massa crítica de empresas passa a levar a sustentabilidade a sério (KIRON, 2012).

As práticas sustentáveis, sejam elas sociais ou ambientais, podem ser meio ou fim em si mesmo do empreendedor. Estudos indicam que para alguns, o objetivo principal com o empreendimento é o lucro, e a exploração de um negócio social ou ambiental é o meio utilizado para isso. Para outros, o objetivo é colaborar para o desenvolvimento sustentável, e o lucro é apenas um meio de manter o negócio e um estilo de vida compatíveis com os valores da sustentabilidade. Dentro deste contexto, mais recentemente, o entendimento de como atuam e pensam os empreendedores, suas características, percepções e ações pode contribuir para a promoção do desenvolvimento sustentável e apontar caminhos mais promissores (PORTUGAL et al., 2017).

Nessa nova discussão, o empreendedorismo sustentável surge apoiando novas preocupações como a distribuição da renda, diminuição da pobreza e ainda adiciona o propósito social. Levam em conta as consequências ambientais, sociais e econômicas em toda a cadeia de valor e na tomada de decisão empresarial (REICHE, 2014).

A iniciativa empreendedora começa primeiro com os indivíduos, onde suas preferências ambientais e sociais também estão nas preocupações pessoais. Por este motivo, os empreendedores tendem a incorporar uma forte combinação de valores ambientais e sociais com uma atitude empresarial enérgica (SCHALTEGGER e WAGNER, 2010). Empreendedores sustentáveis mostram domínio pessoal e consideram sua vida profissional como um ato criativo. Diferenças entre os objetivos pessoais e os percebidos na realidade são vistos como um desafio e não como um problema.

Atualmente, o empreendedorismo tradicional e o empreendedorismo sustentável coexistem inseridos nas discussões mais amplas de competitividade e sustentabilidade, respectivamente. Mesmo para quem optou em desenvolver suas atividades orientadas para a sustentabilidade, pode ser motivado por uma sustentabilidade fraca ou forte (WILLIANS e MILLINGTON, 2004), de acordo com o

seu alinhamento mais voltado para competitividade ou para a sustentabilidade, mais intrínseca ou mais estrita. As proposições sobre o *homo economicus* versus o *homo sustinens* formam uma base para essa discussão, enfatizando-se, no entanto, que mesmo quando optamos pelo empreendedorismo sustentável, faz-se isso sob uma lente do paradigma dominante econômico-financeiro-mercadológico dominante, conforme afirmam Fergus e Rowney (2005). Portanto, é necessário um olhar mais aguçado e detalhado para analisar essa opção pelo empreendedorismo sustentável por parte dos empreendedores, dito agora, sustentáveis.

Apesar do crescente interesse na sustentabilidade e no empreendedorismo sustentável, sabemos pouco sobre empreendedores sustentáveis, como a dupla orientação que os impulsiona (crescimento empresarial ou direcionado para a sustentabilidade) e a lógica que eles usam para decidir entre prioridades concorrentes (DIVITO e BOHNSACK 2017).

Para Divito & Bohnsack (2017), os fundadores de empresas sustentáveis (verdes, sociais ou ambas) já possuem valores orientados para a sustentabilidade que moldam formalmente e informalmente os processos de tomada de decisão e políticas de suas empresas e a lógica que eles usam para escolher entre prioridades concorrentes.

Para esses mesmos autores, a combinação de uma orientação empreendedora e uma orientação sustentável apresenta uma dualidade de valores conflitantes e interdependentes e não é facilmente reconciliada (DEAN e MCMULLEN, 2007; YORK e VENKATARAMAN, 2010). Esta dualidade e suas dificuldades influenciam na tomada de decisão, pois sabe-se que elas acontecem sob a influência dos valores, sentimentos, emoções e principalmente das relações sociais (HALL, 2004).

Essas escolhas, tanto do perfil *homo economicus* x *sustinens*, como do perfil empreendedor oportunista x sustentável, podem ser associadas a uma discussão mais ampla de sustentabilidade fraca e forte (DAVIES, 2013).

Uma forma de identificar a presença destas dualidades e tentar compreender os comportamentos a caminho da sustentabilidade é um olhar, num primeiro momento, sobre as características do ser humano e seu posicionamento entre *homo economicus* versus *homo sustinens* e, num segundo momento, sobre empreendedorismo oportunista/sustentável e sustentabilidade fraca/forte.

Dessa discussão emerge a seguinte questão de pesquisa: Como os valores orientados para a sustentabilidade influenciam nas decisões em startups verdes?

O objeto da presente pesquisa são *startups* verdes. O surgimento de um grande número de startups no Brasil tem despertado o interesse da comunidade acadêmica por estas organizações, que estão fortemente baseadas na geração de valor com produtos e serviços inovadores e, no caso das startups com orientação socioambiental. São empresas jovens formadas por empreendedores que buscam fazer a diferença, não somente em termos econômicos, mas em termos da mudança da realidade em que estão inseridos.

O objetivo geral da pesquisa é analisar como o posicionamento dilemático entre *homo economicus x sustinens* pode desdobrar-se em decisões em *startups* verdes. Dentre os objetivos específicos destacam-se:

- Identificar as preferências do ser humano pelas características *homo economicus x sustinens*;
- Analisar as decisões e práticas orientadas para a sustentabilidade.

A discussão em torno da sustentabilidade integrada à gestão não é nova e já possui vasta literatura, contudo a produção científica de empreendedorismo ligado à sustentabilidade tomou força apenas na última década. Empreendimentos que estejam alinhadas com as premissas da sustentabilidade e ofereçam produtos e serviços sustentáveis estão cada vez mais sendo exigidos pelo mercado. Desta forma, as organizações se configuram como pontes importantes na busca pelo desenvolvimento sustentável de modo que o desafio consiste na integração do bem-estar econômico, social e preservação do meio ambiente, desenvolvendo ações de longo prazo (KNEIPP et al., 2015).

Um estudo realizado pela UN *Global Compact*, denominado “CEO Study on Sustainability 2013”, com mais de mil executivos, revelou que para 93% destes líderes, a sustentabilidade representa a chave para o sucesso empresarial. Entretanto, para 67% dos entrevistados, as empresas não estão fazendo o suficiente para enfrentar os desafios globais de sustentabilidade. De acordo com os relatos, as empresas estão contidas devido à falta de entendimento sobre a sustentabilidade e

de uma abordagem mais holística de gestão. Em um cenário de desafios cada vez mais intensos em que o papel das organizações privadas se mostra determinante para o desenvolvimento sustentável global, circunstâncias como esta são, no mínimo, alarmantes (LACY et al., 2010).

Para um futuro sustentável, um novo senso de responsabilidade pelas escolhas e estilo de vida de todas as pessoas no mundo é crucial. Estudiosos baseados em *insights* multidisciplinares notaram que a felicidade e o bem-estar dos seres humanos são apenas em parte o resultado de suas buscas materiais e não são independentes do mundo ecológico em que habitam (NELLEMANN e CORCORAN, 2010).

Muitos estudos abordam o termo empreendedorismo, entretanto, quando se refere ao empreendedorismo sustentável, especificamente, percebe-se um número menor na quantidade de publicações (ORSIOLLI E NOBRE, 2016). Ainda não estão muito exploradas na literatura quais são as características e ações que levam estes empreendedores sustentáveis a atuarem desta forma e os conflitos que podem ser gerados em decorrência de suas orientações para a sustentabilidade. Além disso, identificar os fatores que levam os empreendedores a agirem de maneira mais sustentável é de extrema importância para podermos entender qual é o caminho para a sustentabilidade do futuro.

Em 2015, o número de startups mapeadas no Brasil era de 4.451. Esse número continuou crescendo gradualmente nos anos consecutivos, mas teve o seu grande boom em 2018, quando o país atingiu a marca de 10.000 startups. Atualmente, de acordo com a Associação Brasileira de Startups, existem mais de 12.800 mil startups mapeadas no Brasil no ano de 2020. O estado do Rio Grande do Sul ocupa a terceira posição entre o ranking dos estados, apresentando em torno de 900 empresas. O setor segue em plena expansão com um crescimento de 26% ao ano (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS, 2020).

A presente pesquisa justifica-se então, por tentar esclarecer estas questões através de um olhar não somente para a gestão, mas também para o indivíduo, suas práticas e sua orientação para a sustentabilidade. Faz-se necessário olhar para questões que motivam os empreendedores dentro de suas organizações rumo à sustentabilidade e também compreender como ocorre a tomada de decisão destes empreendedores dentro das práticas do empreendedorismo sustentável. Em termos da relevância acadêmica do presente trabalho, sabe-se que os fenômenos em torno

da sustentabilidade nas organizações, mas, especialmente nas *startups*, que ainda compõem um tema em construção na Administração e, portanto, demandam aprimoramentos contínuos em seu corpo teórico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa parte teórica são apresentadas as temáticas referentes à sustentabilidade, com foco na sustentabilidade fraca e forte; ao empreendedorismo sustentável e tomada de decisão, e à concepção de ser humano, com vistas a sua orientação para sustentabilidade. O quadro 1 apresenta os principais autores pesquisados em cada macrotema.

Quadro 1 - Principais tópicos e autores da revisão bibliográfica tratados neste estudo

Macro temas	Micro Temas	Principais Autores
Sustentabilidade	Conceitos básicos, Sustentabilidade forte e fraca	Davies (2013) , Hopwood et al (2005), Glavic e Lukman (2007), Nellemann e Corcoran (2010), Williams e Millington (2004), Fergus e Rowney (2005)
Empreendedorismo	Empreendedorismo tradicional, empreendedorismo sustentável, tomada de decisão, startups	Shane e Venkataraman (2000), Dean e McMullen (2007), Parrish (2010), Cohen e Winn (2007), Divito e Bohnsack (2017), Blank (2014)
Concepção de Seres Humanos	homo economicus, homo sustinens	Bina e Vaz (2011), Siebenhüner (2000)

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

2.1 Sustentabilidade

O conceito de desenvolvimento sustentável é o resultado da crescente conscientização global do vínculo entre problemas ambientais crescentes, questões socioeconômicas relacionadas à pobreza e à desigualdade e preocupações com um futuro saudável para a humanidade. Associa fortemente os problemas ambientais aos socioeconômicos (HOPWOOD, MELLOR E O'BRIAN, 2005).

Existem muitas visões diferentes a respeito do que é sustentabilidade. Um dos conceitos mais difundidos é oriundo do Relatório Brundtland intitulado *Nosso Futuro Comum (Our Common Future)*, publicado em 1987, que afirma o seguinte sobre desenvolvimento sustentável: “O desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”. Podendo-se apoiar na integração de três dimensões da sustentabilidade (econômica, ambiental e social), ou seja, o tripé da sustentabilidade, conhecido como Triple Bottom Line – TBL (ELKINGTON, 1997).

O desenvolvimento sustentável prioriza a evolução da sociedade do ponto de vista econômico responsável, de acordo com os processos ambientais e naturais. Em um paradigma de desenvolvimento sustentável, as limitações dos recursos econômicos, sociais e ambientais são consideradas a fim de contribuir para o bem-estar das gerações presentes e futuras e podem ser aplicadas nos níveis local, regional, nacional e internacional (GLAVIC e LUKMAN, 2007).

A sustentabilidade é o único meio para nossa sobrevivência, não é apenas uma frase vazia para demonstrações financeiras e políticas. As empresas devem tornar a sustentabilidade objetivo corporativo. Os adultos devem aprender dos silvicultores que cunharam o termo há 300 anos. Tudo o que eles colhem é graças aos esforços de seus ancestrais, e todo o trabalho que eles fazem é feito pensando nos impactos nas gerações subsequentes. Em algumas tribos nativo-americanas existe um Conselho de Anciãos, que examina todas as decisões importantes para saber se ainda trará benefícios sete gerações depois. Se tivéssemos tal "conselho de sustentabilidade", então não teríamos tantas atitudes que vão contra o futuro das próximas gerações (FINKBEINER, 2014).

De acordo com Rothensteiner (2014), os problemas da atualidade são de amplo conhecimento: o crescimento da população, o encolhimento classe média, a rápida urbanização, a demanda constante por crescimento econômico e a crescente demanda resultante por alimentos, água, terra, energia e outros recursos. Definir padrões ecológicos e sociais e levá-los em consideração é um pré-requisito para as empresas gerenciarem seu desenvolvimento sustentável. Um dos maiores desafios a este respeito são os parâmetros, uma vez que não há nem compreensão uniforme e obrigatória da sustentabilidade para as empresas, nem indicadores globais de desempenho definidos (ROTHENSTEINER, 2014).

Gadotti (2008) afirma que os termos sustentabilidade e desenvolvimento sustentável foram apropriados por organizações e também pela sociedade de forma generalizada, não necessariamente com o devido entendimento ou compreensão do esforço que se deve aplicar para chegar a esse equilíbrio. Boff (2012) argumenta que os termos se tornaram tão comuns em empresas, governos e meios de comunicação, que o adjetivo “sustentável” passou a ser utilizado muito mais com um significado comercial, que agrega valor a um produto ou a um processo de fabricação, sem necessariamente compreender o impacto do mesmo, o que seria a sustentabilidade fraca.

Um dos fatores que torna a busca por esse equilíbrio ainda mais complexa é a conflitante relação entre capitalismo e sustentabilidade, especialmente num horizonte de curto prazo. Buarque (2008) afirma que para um desenvolvimento sustentável é necessária a harmonização de novas perspectivas tecnológicas, econômicas, sociais, políticas e ambientais. O modelo capitalista de produção e de consumo impacta diretamente no desperdício de recursos naturais. A prerrogativa a qual o conceito de sustentabilidade se atrela é primordialmente numa utilização mais racional e eficiente desses recursos.

Frente a estas questões, dentro da sustentabilidade, existe o paradigma da sustentabilidade forte e fraca. Estes conceitos têm uma forte base na economia. No entanto, há uma variedade de valores, tanto éticos quanto filosóficos, que estão também associados a eles (DAVIES, 2013).

2.1.1 Sustentabilidade forte e fraca

A sustentabilidade fraca é definida pela ideia de sustentabilidade defendida na década de 70, baseada no trabalho de economistas neoclássicos (DAVIES, 2013). Ela é baseada no pensamento de que os recursos naturais são substituíveis graças ao capital tecnológico que está em constante progresso. Nesta configuração, o poder público tem pouco valor e a economia, no seu sentido prático, é soberana sobre o primeiro. Já a sustentabilidade forte baseia-se na ideia de que os recursos naturais não são substituíveis. Por não serem substituíveis é necessário que os poderes públicos regulem a atividade econômica que utiliza os recursos naturais. Na sustentabilidade fraca o meio ambiente apenas compõe a equação econômica, dado

que as soluções mais simples e de curto prazo são passo que na sustentabilidade forte a questão ambiental é o foco. A sustentabilidade forte faz justiça à criação do conceito de desenvolvimento sustentável, cujo contexto político e cuja razão de ser é essencialmente ambiental (ALVES, 2015).

O paradigma da sustentabilidade fraca afirma que o capital produzido pelo homem é mais importante do que o capital natural (NEUMAYER, 2003). Uma sustentabilidade mais fraca adota um discurso antropocêntrico (centrado no homem) sobre a relação entre pessoas e natureza. Ela é composta de três vertentes: a percepção de que as pessoas são separadas da natureza; a ideia de que a natureza é apenas um recurso a ser usado em benefício de sociedade ou indivíduos; e a visão de que o ser humano tem o direito de dominar a natureza. Na base da sustentabilidade fraca, há um otimismo implícito. Há uma confiança de que as pessoas serão capazes de encontrar uma solução para qualquer problema ambiental que possa surgir. Supõe-se que o progresso tecnológico permitirá às pessoas manipular a Terra para atender a suas enormes demandas, desta forma, os problemas serão resolvidos através do desenvolvimento tecnológico. Dentro dessa visão, portanto, há uma aceitação de que a trajetória do desenvolvimento econômico e as demandas não precisam mudar (WILLIAMS e MILLINGTON, 2004).

Para os autores, são princípios básicos da sustentabilidade fraca:

- visão de mundo centrada no homem;
- ênfase em uma abordagem orientada para o crescimento ao desenvolvimento econômico;
- relativa falta de consideração dada a necessidade de mudanças radicais nas demandas das pessoas na Terra; e
- perpetuação da visão de que a natureza é apenas uma coleção de recursos naturais que podem ser subjugados pela raça humana.

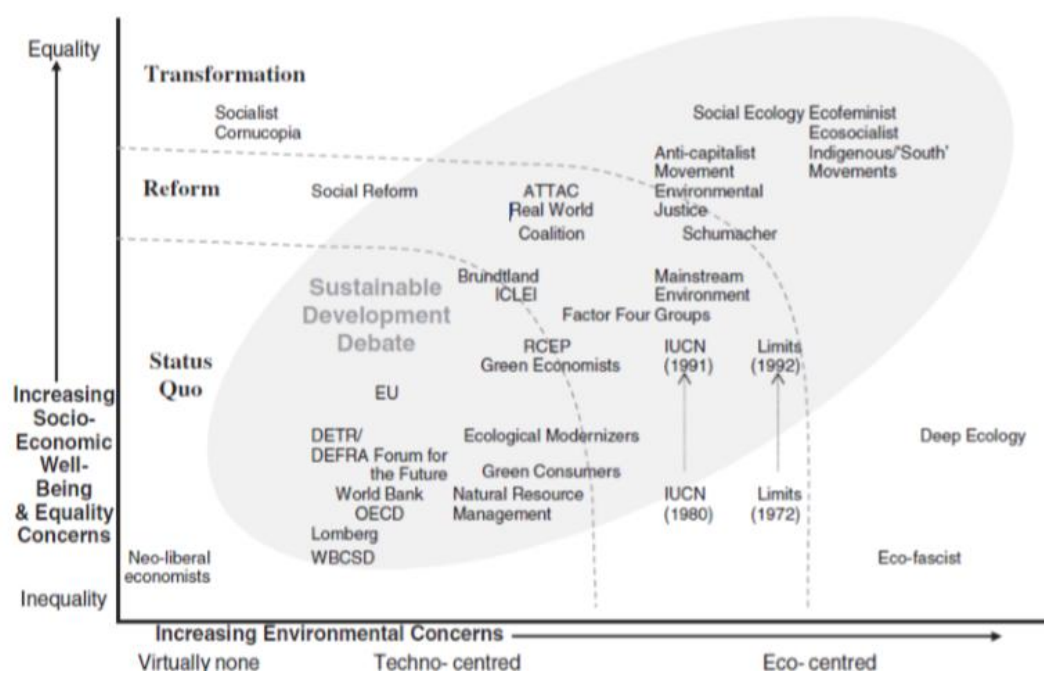
Quando se fala em sustentabilidade mais fraca e mais forte é necessário ter em mente que são perspectivas contrastantes uma da outra. No lado da sustentabilidade forte, a crença comum é a visão da Terra como finita e admitindo que não seja possível um futuro habitável a menos que a demanda se altere radicalmente, repensando as atitudes em relação à natureza bem como a visão do progresso econômico e de desenvolvimento. Na sustentabilidade forte, uma visão muito diferente da relação entre pessoas e natureza é adotada. O objetivo é novamente proteger os recursos naturais, ecossistemas, mas não apenas pelo

prazer dos indivíduos, como é frequentemente o caso no antropocentrismo. Nesta concepção, a natureza tem o direito de se manter intocada (WILLIAMS e MILLINGTON, 2004).

Davies (2013) analisa criticamente as diferenças entre a sustentabilidade forte e fraca, defendendo uma abordagem que seja intermediária, traçando os pontos em comum e buscando a harmonia entre a natureza e a humanidade. Aqueles que estão no ponto fraco do espectro devem entender que nem sempre as soluções tecnológicas estão disponíveis, enquanto as o ponto forte do espectro precisam perceber que os seres humanos, têm um papel a desempenhar na Terra, porém nem todos estarão dispostos a fazer sacrifícios em relação à maneira como vivem.

Hopwood, Mellor e O'Brian (2005) apresentam um mapeamento das diferentes tendências e inclinações com relação ao desenvolvimento sustentável, trazendo um mapeamento baseado na combinação entre meio ambiente e questões socioeconômicas. A figura 1 ilustra este mapeamento, que tem três principais visões mais abrangentes, são elas: Statuos Quo, Reforma e Transformação.

Figura 1 - Mapeamento das diferentes visões sobre desenvolvimento sustentável



Fonte: Hopwood, Mellor e O'Brian (2005, pg.41)

O *status quo* é representado pelos indivíduos que reconhecem a necessidade de mudança, porém acreditam que nem a sociedade nem o meio ambiente estão enfrentando problemas que sejam insuperáveis. Pensam que ajustes podem ser feitos sem nenhuma mudança fundamental na sociedade, nos meios de tomada de decisão ou na relação de poder. Esta é a visão dominante e maioria dos apoiadores do *status quo* tem um fraco comprometimento com a sustentabilidade do meio ambiente. Normalmente o argumento destes grupos é que o desenvolvimento é o caminho para superar os problemas (HOPWOOD, MELLOR E O'BRIAN, 2005). Está associado à sustentabilidade mais fraca.

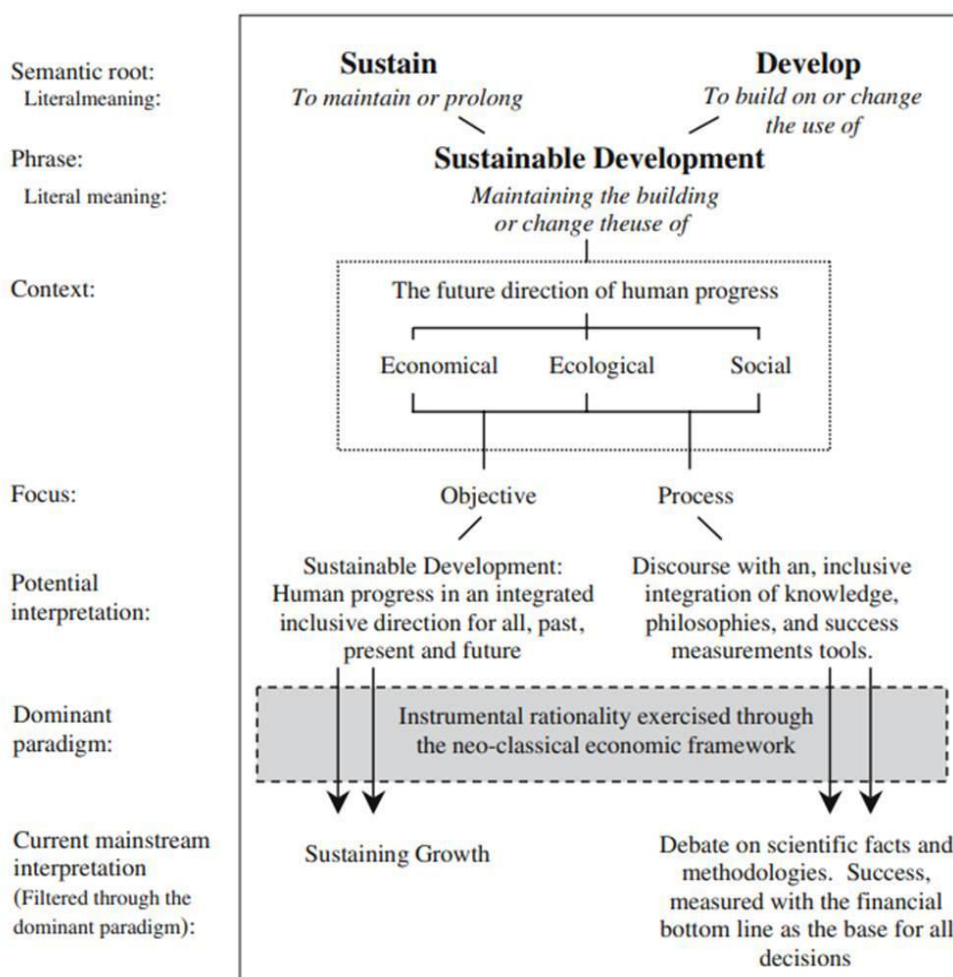
Aqueles que adotam uma abordagem de reforma aceitam que há problemas crescentes, criticando as atuais políticas da maioria das empresas e governos e tendências na sociedade, mas não considera que seja provável um colapso nos sistemas ecológicos ou sociais ou que mudanças fundamentais sejam necessárias. Eles geralmente não localizam a raiz do problema na natureza da sociedade atual e continuam confiantes de que as coisas podem e vão mudar para resolver esses desafios. O relatório Brundtland tem um tom majoritariamente reformista, mas se inclina para o *status quo* nos detalhes propostos (HOPWOOD, MELLOR E O'BRIAN, 2005).

Por fim, os autores apresentam a transformação. Os transformacionistas veem problemas crescentes no ambiente e/ou sociedade como enraizados em características fundamentais da sociedade atual e como os seres humanos se relacionam com o meio ambiente. Eles discutem que é necessária uma transformação da sociedade e/ou das relações humanas com o meio ambiente para evitar a crescente crise e até um possível colapso futuro. A reforma não é considerada suficiente, pois muitos dos problemas são vistos como localizados dentro das estruturas econômicas e de poder da sociedade, pois não são preocupados com o bem-estar humano ou a sustentabilidade ambiental. Os transformacionistas incluem aqueles que se concentram principalmente no meio ambiente ou no socioeconômico e aqueles que sintetizam ambos.

Fergus e Rowney (2005) investigaram as raízes semânticas do termo 'desenvolvimento sustentável' uma vez que este termo tem sido usado em muitos contextos diferentes e, conseqüentemente, passou a representar muitas ideias diferentes (figura 2), avançando em relação a discussões similares apresentadas por Lélé (1991). Argumentam que inicialmente o termo tinha o potencial de estimular o

engajamento discursivo com respeito ao desenvolvimento futuro da sociedade dentro de uma estrutura ética baseada em valores de inclusão, diversidade e integração, mas, já apontavam para o dilema entre diferentes orientações das duas palavras, que direcionam para diferentes caminhos, aparentemente, paradoxais. Porém, identificaram a mudança no significado através de uma análise de como o contexto filosófico no qual o termo é usado influencia o processo de definição de significado e foi simulado na linguagem do paradigma científico-econômico dominante. Apresentam a explicação de como o paradigma científico-econômico veio a dominar o significado de Desenvolvimento Sustentável.

Figura 2 - Framework Semântico do Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Fergus e Rowney (2005, pg. 20)

Os autores partem do princípio de que a soma das palavras sustentar (manter ou prolongar) e desenvolver (trabalhar em cima ou transformar o uso de algo) formam a expressão 'desenvolvimento sustentável' (manter a construção ou transformar o uso dos recursos).

Esse termo, para os autores, representa a direção futura do progresso humano, por meio de processos que ativem três esferas principais: a econômica, a ecológica e a social. Quando a economia se alia à ecologia, o desenvolvimento sustentável é aceito como um objetivo e é definido como um meio para o progresso humano, por uma abordagem integrativa e inclusiva para as gerações contemporâneas e futuras. Quando as perspectivas ecológicas se somam às sociais, o desenvolvimento sustentável é assumido como um fenômeno processual e entendido como um discurso que integra conhecimentos, filosóficos e ferramentas de mensuração altamente eficazes. Se colocado sob uma lente amparada pelo paradigma dominante, o desenvolvimento sustentável como objetivo é interpretado como um crescimento sustentável, enquanto que, como processo, é interpretado como um debate sobre fatos científicos e metodológicos, nos quais o sucesso é mensurado por retornos financeiros, tidos como referências para a tomada de decisão (FERGUS; ROWNEY, 2005).

Os autores argumentam que a razão para esta diferença na visão e consequente mudança de significado pode ser atribuída ao domínio do pensamento com base no racional lógico do paradigma científico-industrial. Essa discussão sobre o paradigma dominante é importante para a presente pesquisa, pois, ela condiciona a forma com a qual interpretamos a visão da sustentabilidade. Portanto, o paradigma científico-econômico, dominante na sociedade atual, manifestado por meio da estrutura cognitiva dos atores econômicos, pode mudar o significado da sustentabilidade, para um debate meramente instrumental, no qual argumentos para a prática sustentabilidade podem servir apenas para reforço da lógica econômico-financeira-mercadológica dominante. Assim, com o passar do tempo, a semântica do termo Desenvolvimento Sustentável e a discussão atual de sustentabilidade, pode num determinado grau, um conceito suplementar ao paradigma dominante de crescimento econômico.

2.1.2 Valores Humanos e o caminho para sustentabilidade do futuro

Murtaza (2011) descreve sete valores humanos que considera necessário para a sustentabilidade do futuro. Junto a esta discussão, cabe ressaltar algumas colocações sobre valores éticos e morais e também a autotranscedência e eudamonia como um possível caminho para sustentabilidade.

De acordo com Murtaza (2011), os problemas que enfrentamos hoje relacionados à sustentabilidade, estão enraizados no foco direto na economia neoclássica dentro da natureza humana do autointeresse, o que provoca intensos conflitos por recursos escassos entre as sociedades. O autor sugere que uma ênfase na totalidade da natureza da vida humana com foco na autorrealização, ao invés do autointeresse como a principal força motriz. Utilizar a sabedoria, ao invés de riqueza como o objetivo final, pode levar a um estado de equilíbrio. Neste sentido, a sabedoria econômica que pode garantir, simultaneamente, elevado bem-estar pessoal e sustentabilidade coletiva. Através da união destes fatores, acredita-se que seja possível atingir uma sociedade sustentável.

Murtaza (2011) propõe sete valores humanos para a "sustentabilidade do futuro" e sugere que não pode haver separação real entre a busca do bem-estar individual e a sustentabilidade coletiva. Com base nisso, ele propõe um conjunto de valores para ajudar a garantir um elevado nível de bem-estar individual e coletivo de sustentabilidade.

1. Autointeresse delimitado: o foco em motivações egoístas é essencial para a sobrevivência até certo ponto. O limite é estabelecido pelo que chamamos de pegada ecológica. Ela se refere à quantidade de terra biologicamente produtiva e a área marítima necessária para regenerar os recursos que uma população humana consome e para absorver e tornar inofensivo o desperdício correspondente. Além de sua pegada ecológica, os seres humanos podem maximizar o seu bem-estar pessoal e da sustentabilidade social, incidindo sobre bens públicos, sociais e livres ligados a motivações mais elevadas.

2. "Boa" autoestima: liberdade individual, sentimento de justiça e conquistas que beneficiam a si e aos outros. Entretanto, a competição deve ser utilizada em combinação com as estratégias e competência baseada na a cooperação para melhorar a autoestima pessoal.

3. Pertencimento esclarecido: os indivíduos devem participar livremente de práticas culturalmente idiossincráticas mantendo a capacidade de avaliá-las, criticamente, e melhorá-las com os outros. Isso ajuda a otimizar os benefícios de liberdade individual e de pertencimento e repercute no respeito em relação aos outros e como nós os vemos objetivamente.

4. Altruísmo universal: o altruísmo deve se estender universalmente e incondicionalmente a todos os seres humanos, gerações e espécies.

5. Estética libertadora: o envolvimento com as artes e a natureza reduz o stress, adiciona diversidade à vida e facilita o desenvolvimento de nosso potencial interior.

6. Exploração desapropriada: a investigação científica é crucial para a sustentabilidade humana e não deve ser apropriada para uso privado em excesso.

7. Autorrealização ilimitada: o foco na sabedoria e na riqueza não é o objetivo final da vida humana. O foco na autorrealização da pessoa sábia (*Homo Sapiens*) deve substituir o foco no autointeresse da pessoa racional (*Homo Economicus*) como a força motriz da sociedade. Se todos perseguem a sua autorrealização, esta levará automaticamente para o bem da sociedade. Cada pessoa deve encontrar seu próprio caminho. Uma sociedade sustentável é um conjunto de indivíduos autorrealizados.

Para o autor, através destes valores, as pessoas vão se concentrar nas coisas mais belas da vida (que são, em sua maioria, gratuitas), como atividades sociais, estética, compreensão dos fenômenos interessantes, ajudar os outros e aumentar a sua sabedoria. Isto levará a uma mudança de atitudes e comportamentos, entre eles destacam-se:

Os consumidores vão depender menos de bens privados, e mais de bens públicos, sociais e gratuitos baseados no autointeresse limitado e na mudança de foco para motivações mais elevadas. Os trabalhadores vão preferir o trabalho mais interessante e menos estressante, mas também irão apresentar um maior comprometimento, criatividade e produtividade com base no autointeresse limitado e na boa autoestima. Os investidores vão investir na estabilidade e nos empreendimentos socialmente apropriados com base no autointeresse limitado. Os administradores das empresas vão otimizar os interesses de todos os *stakeholders* e não apenas dos *shareholders*, levando a múltiplos *botom lines*, e vão trabalhar para melhorar o enriquecimento profissional com base no autointeresse limitado.

Arnaud e Sekerka (2010) definem algumas dimensões para a sustentabilidade dentro das organizações, baseado no framework de decisão de Rest de 1986. Considerando que as empresas reconhecem a sustentabilidade como uma questão ética, são elas: a) sensibilidade moral para a sustentabilidade, b) motivação moral para a sustentabilidade, c) julgamento moral para a sustentabilidade, e d) responsabilidade moral para a sustentabilidade.

A sensibilidade moral para a sustentabilidade se refere à sensibilidade coletiva dos funcionários da organização em relação à sustentabilidade ecológica. Caracteriza-se pelo nível de consciência moral e a empatia exibida pelos funcionários sobre como seu trabalho afeta a sustentabilidade da organização e do ambiente. É uma visão mais holística da sustentabilidade.

A motivação moral para a sustentabilidade refere-se aos valores organizacionais predominantes, às crenças compartilhadas para que se promova sustentabilidade. À medida que os funcionários são socializados na organização, eles aprendem e a compartilhar seus valores. Estes valores afetam diretamente o comportamento da tomada de decisão. São eles:

- Universalismo: compreensão, tolerância, respeito e preocupação com o bem-estar de todos os seres vivos e da natureza (hoje e no futuro);
- Benevolência: proteger o bem-estar de todos os seres vivos e da natureza;
- Equidade: no que diz respeito à distribuição e aos direitos de propriedade, justiça social, política e econômica;
- Autotranscendência: valores que vão além do eu; cuidar do meio ambiente, evitando danos a todos os seres vivos e à natureza e promovendo o equilíbrio ecológico;
- Abertura a mudanças: valores que incentivam a aprendizagem organizacional, juntamente com crescimento e desenvolvimento pessoal.

O julgamento moral para a sustentabilidade refere-se às normas de racionalização moral usadas para determinar qual curso de ação é moralmente sadio e ecologicamente sustentável. As organizações devem utilizar normas de raciocínio moral para encorajar a tomada de decisões e o comportamento moralmente justificável e sustentável.

A responsabilidade moral para a sustentabilidade é definida pelo nível geral de responsabilidade que a organização assume para o bem-estar de todos os seres

vivos e da natureza. Inclui o compromisso consciente dos funcionários para atingir as metas ecológicas da organização.

Segundo Maslow (1943), o estágio de autorrealização é considerado como nunca sendo totalmente satisfeito. À medida que um indivíduo cresce psicologicamente, esse crescimento psicológico cria uma nova abertura e nível de ser (KOLTKO-RIVERA, 2006). Esse conceito foi descrito como autotranscendência, um passo motivacional além da autorrealização, que mais tarde foi introduzido por Maslow. A autotranscendência é caracterizada como a necessidade motivacional de ajudar outras pessoas a alcançar a autorrealização e inclui a noção de que os indivíduos adquirirão um senso de propósito na vida, uma vez que atingem o estado de transcendência.

Manifestada através de experiências, a autotranscendência resulta em um indivíduo em conexão com o mundo. Semelhante a Maslow, Rogers (1959) sustentou que a autorrealização é um processo não um estado final. Um indivíduo que está continuamente buscando a autorrealização é o que o autor descreveu como uma pessoa em pleno funcionamento. Esta pessoa tem valores crescentes de compreensão e aceitação dos outros, abertura a novas experiências e confiança nos outros (PATTERSON E JOSEPH, 2007).

As organizações estão migrando de uma visão puramente econômica para uma orientação mais focada no crescimento individual. À medida que os indivíduos buscam encontrar mais significado em sua vida e um forte senso de conectividade com os outros e com a sociedade, eles esperam que suas organizações atendam a essas necessidades (PARKER, 2009).

Assim como a psicologia humanista adota uma abordagem holística do ser humano através de investigações do seu potencial, da autorrealização, da espiritualidade, do significado, dos valores, da liberdade e da responsabilidade pessoal, as organizações também podem assumir esta perspectiva (KONZ E RYAN, 1999).

Autorrealização, crescimento e desenvolvimento espiritual representam estágios psicológicos ideais para todos os indivíduos. À medida que os indivíduos crescem e se tornam pessoas completas e autorrealizadas, elas procuram encontrar mais significado em suas vidas através do trabalho que executam.

De acordo com Bina e Vaz (2011), o renascimento moderno da ética da virtude tem a ver com a reconstrução o conceito de eudaimonia para fins

contemporâneos: eudaimonia é um conceito grego antigo e central da história da filosofia de Aristóteles. Significa o maior bem humano e, portanto, um dos os principais objetivos da vida e da política. Foi traduzido como boa vida ou felicidade. Para os autores:

“Primeiro nos tornamos pessoas melhores; depois, escolhemos viver em um bom meio-ambiente; e por fim, todos experimentarão não a felicidade limitada hedônica, mas a eudaimonia de uma vida significativa”.

2.2 Empreendedorismo e empreendedorismo sustentável

O empreendedor e o empreendedorismo tradicionais têm importantes contribuições no desenvolvimento econômico de uma nação. Até a primeira metade do século XX, as empresas surgiam e se expandiam sem grandes preocupações com os impactos ambientais e sociais gerados. O progresso era visto como consequência de crescimento e desenvolvimento econômico. Porém, a necessidade de buscar novas soluções para os problemas ambientais e sociais, juntamente com os movimentos sociais de desenvolvimento sustentável que emergiram nos anos 90, fizeram emergir o empreendedorismo sustentável. Schlange (2006) e Parrish (2008) apontam que o empreendedorismo sustentável busca, por meio de suas atividades, ações que integrem e beneficiem a sociedade e o ambiente natural, o que se difere das motivações dos empreendedores tradicionais.

2.2.1 Empreendedorismo

A prosperidade de um país depende, em boa parte, de uma economia inovadora e competitiva, geradora de riqueza, oportunidades, empregos e bem-estar dos seus cidadãos. Esses resultados se baseiam na capacidade das empresas de produzir com eficiência, de inovar e melhorar continuamente, fruto do processo chamado empreendedorismo (PORTER, 1999). Ou seja, o empreendedorismo tem cada vez mais um papel de destaque no desenvolvimento econômico.

Holcombe (2007) considera que o empreendedorismo é mais do que apenas a organização dos fatores de produção, ele é o principal responsável pelo progresso que se reflete em aumento do consumo e acesso a melhores bens, serviços, condições de trabalho e em maior expectativa de vida das pessoas. Além disso, também ajuda na redução da pobreza e na melhora do padrão de vida.

O empreendedorismo é um fenômeno de múltiplas dimensões (econômica, psicossocial, gerencial, histórica, filosófica) inter-relacionadas, complementares e superpostas, de forma que somente uma determinada disciplina ou perspectiva não pode dar conta de sua complexidade. Assim, a compreensão do empreendedorismo tem requerido múltiplas abordagens, responsáveis pela evolução e multiplicidade de significados do termo (HISRICH, PETERS e SHEPHERD, 2009). Julien (2010) defende que o empreendedorismo não pode ser abordado sob o ponto de vista de apenas uma disciplina; para compreendê-lo, é preciso utilizar abordagens que considerem empreendedores, organizações, ambientes e diferentes épocas.

O termo empreendedorismo surgiu nos meados do século XIX, através de pessoas que, adquiriam um produto, desenvolviam alguma melhora, e o vendiam por um preço superior. Os principais enfoques teóricos sobre o empreendedorismo são o econômico, relacionados com a inovação, e o comportamentalista, que se concentram nas características criativas e intuitivas dos empreendedores (FILION, 1999).

O conceito do termo empreendedorismo foi evoluindo ao longo do tempo em função de diferentes linhas de pesquisa. O termo surgiu com os economistas, que estavam interessados com a economia nas empresas, com criação de novos empreendimentos, com o desenvolvimento e gerenciamento de negócios e na sua contribuição para o desenvolvimento econômico. Mas, foi a partir dos estudos do empreendedorismo pelos comportamentalistas, que se passou a analisar as questões referentes ao comportamento dos empreendedores (FILION, 1999).

O primeiro autor a usar o termo empreendedorismo foi Cantillon em 1755, para ele, o empreendedor compra a preços certos para vender futuramente a preços incertos, à espera de lucros potenciais, assumindo riscos (BRUE, 2005); assim, pratica a arbitragem, ligando interesses de demanda e oferta; e para tanto, é uma pessoa perceptiva, inteligente e disposta a assumir riscos (PARKER, 2009). Já para o economista clássico Jean-Baptiste Say (1833) o empreendedor é “um organizador

dos fatores de produção”, que aloca recursos em setores mais produtivos e rentáveis, considerando recompensas, risco e incertezas.

Foi Schumpeter em 1928 que realmente lançou o campo do empreendedorismo, o associando à inovação. Para ele, empreendedores são inovadores, agentes de mudança na economia, com novas combinações de meios de produção, que assumem cinco formas: novo produto ou nova qualidade de um bem, novo método de produção e de comercialização, novo mercado, nova fonte de oferta de matérias-primas ou de recursos, nova organização da indústria (FILION, 1999).

Os estudos sobre empreendedorismo intensificaram-se na década de 1980, com a contribuição de pesquisadores de quase todas as ciências humanas e gerenciais e a utilização de suas respectivas cultura, premissas e lógica metodológica (FILION, 1999).

2.2.1.1 Empreendedorismo Como Processo

O entendimento do empreendedorismo como um conjunto de processos desenvolvidos ao longo do tempo, em fases distintas e relacionadas, embora não facilmente delimitadas, mostra-se crescente, porque incorpora a complexidade e a multidimensionalidade do fenômeno empreendedor e integra o indivíduo, o ambiente, a organização e os estágios dos processos (BARON e SHANE, 2007).

As visões de processo do empreendedorismo revelam dois pontos em comum – a descoberta e avaliação da oportunidade como o ponto de partida e a presença dos processos de obtenção de recursos, formação da estratégia e liderança (BARON e SHANE, 2007).

Casson (2003) entende a descoberta da oportunidade como o potencial de lucro, resultante de situações em que novos bens e serviços, matérias-primas e métodos de organizar podem ser introduzidos e vendidos por um preço maior que o custo de produzi-los. Descobrir uma oportunidade é um processo de perceber e reconhecer que ela existe. Uma oportunidade existe devido à assimetria de informação, de modo que nem todos a percebem, ou não a percebem ao mesmo tempo. Caso não houvesse essa assimetria, uma oportunidade potencial atrairia tantos interessados em explorá-la, e provedores de insumos subiriam seus preços

em tal magnitude que fariam desaparecer as possibilidades de lucro (SCHUMPETER, 1961).

Uma oportunidade também existe porque os indivíduos não lhe conferem o mesmo valor por possuírem diferentes crenças, expectativas e maneiras de tomar decisões (SHANE e VENKATARAMAN, 2000). A questão central na descoberta da oportunidade consiste em saber por que algumas pessoas possuem mais capacidade de identificar oportunidades que outras. Com experiências de vida singulares, pessoas acumulam estoques de informação diferentes. Informações para descoberta de oportunidades lucrativas podem ser obtidas através de educação formal (SHANE, 2008), redes de relacionamento, experiência de trabalho (HISRICH, PETERS e SHEPHERD, 2009), amigos, pessoas de confiança e busca deliberada de informações.

A retenção de informações adquiridas da experiência e a capacidade de interpretá-las bem e integrá-las com as já existentes na memória são essenciais para a criatividade, reconhecimento e exploração de oportunidades, porque essas atividades envolvem gerar ou reconhecer algo novo, ainda não presente na memória. A inteligência humana também desempenha um papel fundamental na criatividade e no reconhecimento de oportunidade (BARON e SHANE, 2007).

A avaliação de uma oportunidade consiste, essencialmente, em explicitar por que e em quais condições ela será viável e proporcionará um retorno aceitável pelo empreendedor e outros interessados no negócio. Simon (1979) define avaliação como o processo de “determinar a preferência entre as consequências” de uma decisão. A conveniência de explorar uma oportunidade é definida por um conjunto de decisões permeado de complexidade, risco e incerteza sobre modelo de negócio, produto, mercado, recursos, riscos e retornos (HIRSCH, PETERS e SHEPHERD, 2009). Nesse contexto, segundo Simon (1979), decisões são tomadas com base na racionalidade limitada. Isto ocorre porque as pessoas não possuem informações suficientes, não conseguem processar todas as informações disponíveis e lhes falta o conhecimento completo das consequências. Além disso, as decisões acontecem sob a influência dos valores, sentimentos, emoções, relações sociais e cultura nacionais (HALL, 2004). Em razão da racionalidade limitada, a escolha segue um modelo baseado na situação real, restrito, aproximado e simplificado, no qual se busca e seleciona uma alternativa satisfatória ou suficientemente aceitável, em vez de ótima, sem examinar previamente todas as possíveis opções (SIMON, 1979).

A exploração de uma oportunidade não leva necessariamente a criação de uma empresa (BARON e SHANE, 2007) e depende de suas características e da natureza do indivíduo. Para explorar uma oportunidade, o empreendedor precisa acreditar que o retorno do investimento esperado seja suficiente para compensar o custo de oportunidade (incluindo perda de lazer), a falta de liquidez do investimento e um prêmio por arcar com a incerteza (SCHUMPETER, 1961; SHANE e VENKATARAMAN, 2000).

A obtenção de recursos necessários envolve identificá-los, decidir por melhor alternativa, o que normalmente se viabiliza com a formulação de um plano de negócios. À medida que se vislumbra a existência de recursos, o empreendedor, gradualmente, se torna mais comprometido em explorar a oportunidade, embora esse processo nem sempre seja formal e consciente (VEEN e WAKKEE, 2006).

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) consideram que a tomada de decisão de empreender consiste de um processo muito pessoal que implica, antes de tudo, uma mudança de estilo de vida, condizente com os compromissos de construir uma nova empresa. Tal decisão ocorre quando a pessoa percebe que a mudança é desejável e possível. Assim, a crença na viabilidade do empreendimento é crucial para a decisão de explorá-lo.

2.2.1.2 O empreendedor

Historicamente o empreendedor tem sido relacionado ao sonho de conquistar algo importante, à necessidade de realização, ao desenvolvimento econômico, à inovação, ao aproveitamento de oportunidades para gerar novos negócios e concretizar visões (SAY, 1983; MCCLELLAND, 1972).

Oriundo da corrente comportamentalista, McClelland (1972) pesquisou sobre os fatores psicológicos associados ao progresso e ao desenvolvimento das nações e encontrou na “necessidade de realização” de seus habitantes um fator determinante para esse desenvolvimento, e relacionou realização e desenvolvimento com a inovação. Então começam a surgir novas abordagens acerca do conceito do termo empreendedorismo. Passa-se de uma definição restrita a investimento e criação de empresas para uma visão voltada ao comportamento humano, onde o

empreendedor é uma pessoa criativa, que tem iniciativa e é capaz de estabelecer metas e atingir objetivos (FILLION, 1999).

São características dos empreendedores: propensão para assumir risco, necessidade de realização, locus de controle interno, necessidade de autonomia, autoconfiança, criatividade e tolerância à ambiguidade (DONATO, 2011). Na verdade, em todas as noções de empreendedorismo, desde Cantillon, o empreendedor surge como possuidor de características psicossociais próprias, como inteligência, perspicácia, propensão ao risco. Fillion (1999) lembra que Weber foi pioneiro a mostrar interesse pelos empreendedores, ao considerar o sistema de valores como elemento fundamental para explicação do comportamento empreendedor.

A partir da década de 1960, realizaram-se muitos estudos com o objetivo de identificar as características e motivações dos empreendedores. Um dos mais destacados é, sem dúvida, o *The achieving Society*, em que McClelland (1972), ao procurar razões pelas quais algumas sociedades mostram, em determinado tempo, alto crescimento econômico e social, propôs que a necessidade de realização, presente em grande parte da população dessas sociedades, seria um grande motivador.

2.2.3 Empreendedorismo Sustentável

Uma nova vertente de empreendedores vem surgindo, o empreendedorismo sustentável, que se alicerça nas dimensões social, ambiental e econômica, incentivando o empreendedor a buscar oportunidades socialmente justas, ambientalmente corretas e economicamente viáveis. Os negócios passam a só se justificar se abraçar a preocupação com a sustentabilidade, objetivando um equilíbrio entre desenvolvimento econômico, qualidade de vida atual e futura e um meio ambiente mais limpo e saudável (PORTUGAL e at, 2017).

Jurik e Bodine (2014) revelam três temas centrais de narrativa motivacional dos empresários: (1) resultados tradicionais de sucesso centrados nos negócios - uma categoria à qual se referem como “Negócios são Negócios”; (2) bem-estar e realização pessoal e familiar dos proprietários, rotulados como “Negócios são Pessoais”; e (3) preocupações de responsabilidade social voltadas para o

aprimoramento de outras pessoas e da sociedade em geral, que chamam de “Negócios para o Bem”.

Para Uexkull (2014), empreendedorismo sustentável significa práticas comerciais justas e diversificadas que promovem o bem-estar humano, respeitando os limites naturais. Para Reiche (2014), empreendedorismo sustentável leva em conta as consequências ambientais, sociais e econômicas em toda a cadeia de valor e na tomada de decisão empresarial. Embora o termo empreendedorismo sustentável designe principalmente atores chave, política e sociedade também são responsáveis nesta área: um dos deveres do estado reside na formulação de metas de longo prazo e estabelecimento de um ambiente propício para enfrentar desafios globais, nacionais e locais, como as mudanças climáticas, escassez de recursos e perda global de biodiversidade. Com base nestes objetivos, o Estado deve fornecer uma estrutura para o empreendedorismo sustentável, criar oportunidades e dar impulso na direção desejada para que as empresas sejam capazes de exercer a sua responsabilidade.

O empreendedorismo social, que caminha junto ao empreendedorismo sustentável, é promover a sustentabilidade ecológica em um negócio próprio, além do econômico e da sustentabilidade social, que são integradas por interesse próprio. Além disso, deve cooperar com o governo e com a sociedade, quando as condições gerais necessitem de mudanças para que a sustentabilidade se torne mais e mais viável (WEIZSACKER, 2014).

Em se tratando de empreendedorismo sustentável, as empresas precisam entender que fazem parte da solução e não do problema. Tirar maior proveito da qualidade e do potencial criativo do empreendedorismo, a fim de alcançar um desenvolvimento sustentável de nossa sociedade. Os empresários podem fazer uma contribuição importante, alinhando seus modelos de negócios para que suas ações tenham valor social agregado (PORTER e KRAMER 2011).

O conhecimento no campo do empreendedorismo foi construído essencialmente tendo como base a lógica tradicional do mundo dos negócios, em que se busca o crescimento sem se preocupar com os impactos sociais e ambientais, sendo pouco exploradas as particularidades do empreendedorismo sustentável (DEAN e MCMULLEN, 2007). O Empreendedorismo Sustentável está se tornando o pilar mais importante sobre o qual nosso futuro econômico repousa.

Modelos de negócios inovadores são necessários para promover a inovação social e tornar o planeta um lugar decente para as próximas gerações. (WEIDINGER, 2014).

Segundo Divito & Bohnsack (2017), o empreendedor sustentável tem uma orientação empreendedora, uma disposição ou habilidade para reconhecer e explorar oportunidades. Além disso, o empreendedor sustentável tem uma orientação para a sustentabilidade, convicção para o crescimento do seu negócio da maneira mais responsável possível tanto ecologicamente como socialmente.

2.2.3.1 Tipos de empreendedores sustentáveis: Movidos pela oportunidade e Movidos pela Sustentabilidade

É importante ressaltar que existem diferentes grupos de empreendedores sociais. Parrish (2010) faz distinção entre dois tipos de empreendedores sustentáveis: os que são movidos pela oportunidade (opportunity-driven) e os que são movidos pela sustentabilidade (sustainable-driven). Os primeiros utilizam a sustentabilidade como meio, o segundo como objetivo, muito mais próximo ao formato de negócios tradicionais, conforme características apresentadas no quadro 2:

Quadro 2 - Comparação do raciocínio "perpétuo" e "exploratório" como resposta aos requisitos do design da organização (continua)

Requisitos do design organizacional	Princípios do "raciocínio perpétuo"	Princípios do "raciocínio exploratório"
Propósito - justificando a existência	<ul style="list-style-type: none"> • Perpetuação de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Exploração de recursos
	<ul style="list-style-type: none"> • Produzir benefícios contínuos aprimorando e manutenção da qualidade humana e de recursos naturais pelo maior tempo possível 	<ul style="list-style-type: none"> • Produzir lucros usando recursos humanos e naturais para gerar o máximo retorno financeiro no menor tempo possível
Eficiência - alcançando sinergias	<ul style="list-style-type: none"> • Acúmulo de benefícios • Acumular tantos benefícios quanto possível em cada atividade operacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Economia de custo mínimo • Reduzir insumos sem redução paralela nas saídas
Trade-offs - equilibrando objetivos concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação Estratégica • Identificar estrategicamente resultados de múltiplos objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximização de objetivo único • Maximizar o resultado de um único objetivo primordial

Quadro 2 - Comparação do raciocínio "perpétuo" e "exploratório" como resposta aos requisitos do design da organização (continuação)

Crítérios - priorizando as escolhas de decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão qualitativa • Utiliza a qualidade esperada dos resultados e processos como critérios de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão quantitativa • Utiliza a quantidade esperada de resultados como critério de decisão
Incentivos - alocação de benefícios	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuição digna • Produzir benefícios contínuos privilegiando aqueles que são merecedores, através de oportunidades que contribuam para a empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Reivindicações de poder • Produzir benefícios contínuos de tal forma que destinatários com mais poder são privilegiados sobre aqueles com menos poder

Fonte: Parish (2010)

O propósito é um dos alicerces fundamentais das empresas e que justificam a sua existência é um propósito comum. No empreendedorismo convencional, a empresa é vista instrumentalmente como um meio de lucrar com a exploração de recursos, com a lógica subjacente de usar os recursos para gerar o máximo de retorno financeiro no menor tempo possível. Em contraste, os empreendedores sustentáveis veem a empresa instrumentalmente como um meio de produzir fluxos de benefícios por meio da perpetuação de recursos, com a lógica subjacente de usar os recursos humanos e naturais de uma forma que aprimore e mantenha a qualidade de seu funcionamento pelo maior tempo possível (PARRISH, 2010).

A eficiência considera, que assim como no empreendedorismo tradicional, o ato de economizar também é importante para os empreendedores sustentáveis, porém os que o fazem de forma exploratória tem um pensamento focado no custo mínimo, enquanto o raciocínio perpétuo faz com que tenham uma abordagem mais qualitativa, pensando no acúmulo de múltiplos benefícios a todos atores envolvidos (PARRISH, 2010).

O princípio de satisfação estratégica (trade-offs) reconhece a existência de conflitos que não podem ser evitados. A diferença entre o raciocínio perpétuo e exploratório está na maneira que os empreendedores encaram estes problemas. O exploratório tende a pensar na maximização de um objetivo só, enquanto que no raciocínio perpétuo os empreendedores estão focados na satisfação de fatores múltiplos, analisando estrategicamente os níveis de resultados não só quantitativamente, mas qualitativamente (PARRISH, 2010).

O outro parâmetro, fala sobre critérios. Uma forma predominante de tomada de decisão empregada pelos empreendedores sustentáveis envolve avaliar as opções de forma qualitativa. Na prática, os critérios para a tomada de decisão são menos frequentemente sobre "mais" e mais frequentes sobre o "melhor" e, portanto, operando em uma lógica de qualidade ao invés de quantidade. Mesmo questões quantitativas, como crescimento e alocação de recursos financeiros são traduzidas em resultados qualitativos para permitir que as decisões mais eficazes sejam tomadas (PARRISH, 2010).

Com relação à alocação de benefícios, este critério pressupõe que os *stakeholders* sejam merecedores dos benefícios que irão receber. Os benefícios incluem não apenas o retorno financeiro, mas também com relação ao desenvolvimento e acesso a oportunidades (PARRISH, 2010).

A iniciativa empreendedora começa primeiro com os indivíduos. As preferências ambientais e sociais também estão nas preocupações pessoais. Por este motivo, os empreendedores tendem a incorporar a uma forte combinação de valores ambientais e sociais com uma atitude empresarial enérgica (SCHALTEGGER, 2002). Empreendedores sustentáveis mostram domínio pessoal e consideram sua vida profissional como um ato criativo. Diferenças entre os objetivos pessoais e os percebidos a realidade é vista como um desafio e não como um problema.

2.2.3.2 Tomada de decisão dos empreendedores sustentáveis

A literatura sobre o empreendedorismo sustentável, que se sobrepõe ao empreendedorismo verde e social, alega que a ação empreendedora é necessária para identificar oportunidades, criar inovações e gerar rendas econômicas ao abordar desafios ecológicos e sociais (COHEN e WINN, 2007). Desta forma, empreendedores sustentáveis têm uma dupla orientação: empreendedora e de sustentabilidade. Cada uma destas orientações apresenta um conjunto de prioridades organizacionais e sociais que criam tensões no momento da tomada de decisões.

Segundo Pacheco et al. (2010), a orientação empreendedora fornece a reflexividade, ou seja, a capacidade do empreendedor de avaliar as restrições do

ambiente e imaginar ou construir oportunidades alternativas ou “novas realidades sociais”, permitindo que o empreendedor atue criando e alterando normas sociais para influenciar positivamente o impacto ecológico.

Divito & Bohnsack (2017) examinou em seu estudo tanto a orientação empreendedora quanto a orientação para a sustentabilidade e a sua avaliação com relação com as tomadas de decisões sobre sustentabilidade. Acreditam que os fundadores de empresas sustentáveis (verdes, sociais ou ambas) já possuem valores orientados para a sustentabilidade que moldam formal e informalmente os processos de tomada de decisão, as políticas de suas empresas e a lógica que eles usam para escolher entre prioridades concorrentes. Entre os achados foram encontrados que diferentes configurações na orientação correspondiam a um perfil de tomada de decisão. Avaliaram também como a orientação empreendedora reflete na orientação sobre a sustentabilidade.

Os três tipos ou perfis de tomada de decisão em sustentabilidade pelos autores foram o singular, flexível e holístico, quadro 03.

Quadro 3 - Tipos de tomada de decisão em empreendedorismo sustentável

Tomada de decisão	Descrição	Orientação empresarial
Flexível	Maior comprometimento entre as três dimensões da sustentabilidade, priorização de forma ordenada cada uma delas.	Alta inovação e proatividade.
Holística	Integra e equilibra as três dimensões da sustentabilidade, priorizando de forma alinhada as três dimensões e reconhecendo a interdependência entre elas	Alta proatividade e tomada de riscos
Singular	Hiperfocada em somente uma dimensão da sustentabilidade	Alto risco

Fonte: Divito e Bohnsack (2017)

A tomada de decisão singular é hiperfocada em somente uma dimensão da sustentabilidade e corresponde a uma configuração de orientação empresarial de alto risco. Este perfil singular sugere que, ao pensar nos trade-offs de sustentabilidade, há uma tendência a se priorizar uma dimensão acima das outras, podendo ser qualquer uma das dimensões (social, econômico ou ambiental).

A tomada de decisão flexível aceita um maior comprometimento entre as três dimensões da sustentabilidade, priorização de forma ordenada cada uma delas.

Está claramente centrado nas dimensões ecológica e econômica, mas teoricamente também poderia centrar-se em outras dimensões. Este perfil corresponde a uma orientação empresarial de alta inovação e proatividade.

Por fim, a tomada de decisão holística integra e equilibra as três dimensões da sustentabilidade, priorizando de forma alinhada as três dimensões e reconhecendo a interdependência entre elas. Os trade-offs feitos em uma dimensão têm consequências para outra e uma lógica de alinhamento visa equilibrar os benefícios e impactar igualmente as três dimensões. Corresponde a uma orientação empresarial de alta proatividade e tomada de riscos. Eles criaram processos e estruturas para gerenciar riscos, engajar-se de maneira proativa com fornecedores, pesquisar e participar no desenvolvimento e design de produtos.

Parrish (2010) argumenta que empreendedores sustentáveis interpretam as tensões na tomada de decisão, com o 'raciocínio perpétuo', ao invés de um processo integrador de tomada de decisão.

A literatura sobre sustentabilidade dá a impressão de que existem situações ganha-ganha que motivam empreendedores sustentáveis (PARRISH, 2010); no entanto, situações em que todos saem ganhando em sustentabilidade são muito simplistas e as compensações são mais a regra e não a exceção. Sabe-se que empreendedores orientados para a sustentabilidade atingem alguns limites em suas intenções empreendedoras, aceitando lucros e crescimento mais baixos, mas também diminuindo sua orientação para a sustentabilidade quando adquirem conhecimento de negócios. Além disso, os *trade-offs* não levam necessariamente a resultados menos favoráveis; um desempenho econômico relativamente menor pode resultar em uma maior sustentabilidade (HAHN et al., 2010).

Pesquisas abordando a dimensão cognitiva dos gestores quando da tomada de decisão em relação a ações relacionadas à sustentabilidade corporativa tradicionalmente enfatizam a lógica instrumental, assumindo que a lógica de decisão seria facilmente equacionada se tivesse por base a orientação ganha-ganha, em que o racional econômico seria sempre o critério preponderante. Porém, o processo não é tão simples. Hahn et al. (2014), reconhecendo tal complexidade, propuseram então, a existência de diferentes estruturas cognitivas em relação à sustentabilidade corporativa, tipificando um contínuo entre dois extremos. De um lado do contínuo, estaria a estrutura cognitiva tradicional de negócio, em aspectos da sustentabilidade são ou positivos ou negativos, dependendo se estão associados a ganhos

econômicos ou não, respectivamente. Com essa estrutura, os gestores adotam uma postura pragmática, tendendo a estreitar os aspectos considerados. De outro lado, gestores com uma estrutura mais ampla reconhecem a multiplicidade e por vezes conflituosa relação entre os aspectos da sustentabilidade, tendo uma perspectiva ambivalente.

2.2.4 *Startups*

O termo *startup* sempre esteve ligado ao ato de criação de uma empresa e a sua colocação em funcionamento, porém, na época denominada de “bolha da Internet”, entre os anos de 1996 e 2001, o termo *startup* começou a ser utilizado para denominar um grupo de pessoas trabalhando na implementação de uma ideia diferenciada que poderia gerar um bom dinheiro.

O conceito de *startup* ainda não chegou à maturidade, pois não há um consenso a respeito deste tipo de empresa, ainda que haja similaridades. *Startups* são pequenas empresas montadas em casa ou em faculdades e que recebem pequenos aportes de capital. Elas exploram áreas inovadoras de determinado setor (mais comumente a de tecnologia), possuindo uma aceleração de crescimento muito alta já nos primeiros meses de existência em virtude de investimentos feitos por fundos de investimento especializados. (LONGHI, 2011)

Há também o conceito de que *startup* é uma instituição humana designada a entregar um novo produto ou serviço sobre condições de extrema incerteza, algo que se pode reproduzir repetidamente em grande quantidade com grande ganho de produtividade, também conhecido como produção em massa (RIES, 2011).

O ambiente de extrema incerteza também faz parte do conceito de *Startups*, sendo assim um atributo crucial para seu entendimento. Em pesquisa realizada no Brasil, empresas convencionais tendem a ter a taxa de 24,4% em mortalidade de empresas até o segundo ano (SEBRAE, 2013). Quando estes dados são analisados em relação às empresas *Startups*, a taxa de mortalidade chega a 70% (GUTIERREZ, 2013).

O ambiente incerto exige dos empreendedores a constante busca por inovações que possam introduzi-las em novos mercados através de ideias geralmente voláteis e fluidas, com rápido ciclo de vida, que requer constante

atualização, que depende da capacidade de inovar da equipe (CIRJEVSKIS; DVOSTSOVA, 2012). Esta incerteza fez com que *Startups* fossem vistas não como uma empresa engessada, mas sim como uma empresa mutável, cujo processo fosse mudado com facilidade, e que o modelo de negócio pudesse ser facilmente adaptado às novas necessidades.

Assim, ocorre o abandono de ferramentas convencionais de plano de negócios para dar vez ao uso da abordagem *Lean Startup*, ou seja, Startup Enxuta (RIES, 2011). Este conceito se assemelha às práticas de produção do modelo Toyota, através de muito contato com a clientela e desenvolvimento ágil, com frequentes iterações para reduzir o risco.

A *startups* são classificadas de acordo com o momento em que se encontram. Uma classificação bastante adotada na literatura é de Blank e Dorf (2014), que afirmam que o ciclo de vida de uma *startup* deve cumprir as seguintes etapas:

Descoberta (*Customer Discovery*): entendimento do cliente. Validação da hipótese de que o produto ou serviço da *startup* resolve problemas reais do potencial cliente. Esse é o momento, segundo os autores, em que os empreendedores devem estar no campo entendendo os problemas reais e as soluções propostas.

Validação (*Customer Validation*): Validação da existência de um modelo comercial e de vendas que consiga escalar a aquisição da solução. Nesse momento encontram-se os *early adopters*, pessoas que vão adquirir inicialmente a solução e inclusive ajudar nos ajustes necessários e validações.

Criação do cliente (*Customer Creation*): Momento voltado para busca de escalabilidade das vendas e fidelização dos clientes.

Construção da empresa (*Company Building*): Os autores consideram esse o momento em que existe um modelo de negócio comprovado, escalável e repetível e nesse momento busca-se formalizar departamentos que antes eram dedicados à descoberta para enfim terem suas próprias missões na nova empresa.

Outro ciclo de vida de *startups* conhecido na literatura é o Ciclo Marmer. O ciclo foi apresentado em um projeto denominado inicialmente *startup Genome* que promoveu uma pesquisa com mais de 650 *startups* para entender o que faz algumas startups serem bem-sucedidas.

No relatório *Startup Genome* (2011), Marmer propõe seis etapas fundamentais para o ciclo:

Descoberta: parecida com a fase de *Customer Discovery* proposta por Blank e Dorf (2014), essa etapa se concentra em validar a hipótese de solução de problemas reais. Esse é o momento em que os fundadores estão definidos, as entrevistas com potenciais clientes são feitas, os protótipos de soluções são criados e ocorre a participação em programas de aceleração e/ou o surgimento de mentores e conselheiros que deverão ajudar no desenvolvimento da *startup*. Essa etapa dura em média de 5 a 7 meses;

Validação: momento de validação da existência de interesse real pela solução. Nessa etapa acontecem algumas contratações importantes e alguns ajustes já na solução inicial. A duração média dessa etapa é de 3 a 5 meses;

Eficiência: refina-se o modelo de negócio e busca-se por eficiência no modelo de aquisição de clientes. Duração média de 5 a 6 meses;

Escala: etapa de buscar escala e vendas de forma acelerada. Momento de formalização de processos, contratação de executivos e criação de alguns departamentos na empresa. Etapa com duração média de 7 a 9 meses;

Maximização de lucros: etapa que pelo nome refere-se à busca pela maximização dos lucros e à preocupação com a margem, porém não detalhada na pesquisa apresentada e;

Recomeço: não detalhada na pesquisa apresentada.

O quadro 4 apresenta os estágios descritos pelo autor, juntamente com suas vantagens competitivas e os principais desafios presentes na fase proposta.

Quadro 4 - Fases de uma *startup*

Estágios	Vantagens competitivas	Principais desafios
Descoberta	Tecnologia	Custo de aquisição de cliente
Validação	Sócios / Informações internas	Produto aderente à demanda do mercado / Adequada solução de problemas
Eficiência	Tração / Informações internas	Custo de aquisição de cliente / Construção de times / Captação de recursos
Escala	Tração / Tecnologia	Custo de aquisição de cliente / Construção de times

Fonte: MARMER et al. (2011)

A classificação utilizada pela Associação Brasileira de *Startups* (2019) é bastante difundida no Brasil e se assemelha as anteriores, são elas: ideação, operação, tração e *scale up* (escala).

A ideação é o momento da busca. Nesse primeiro estágio, o objetivo de uma *startup* é buscar um modelo de negócios reproduzível e escalável. Isso normalmente requer múltiplas interações e mudanças radicais para encontrar o produto e o mercado ideais. Neste estágio de ideia, o fundamental não é construir nada, mas sim, ir mais a fundo no *insight* (ideia). Compreender ainda mais esse contexto e o propósito que o seu negócio terá como essência.

A empresa está pronta para a próxima fase, no momento em que tiver encontrado um canal de vendas e estudado o funcionamento do mesmo e o contato com os clientes, no momento em que as vendas se tornam alcançáveis por meio de uma força de vendas sem esforços heroicos dos fundadores, e por fim existe o conhecimento do custo de aquisição dos consumidores e do ciclo de vida do produto.

Ao atingir cerca de 40 pessoas, uma empresa precisa se transformar em uma que possa ganhar escala por meio do crescimento de clientes/usuários/pagantes em uma taxa de crescimento que a permita atingir um fluxo de caixa positivo; e/ou usuários em uma taxa que possa ser monetizada. Este momento é a fase Operação.

Nesta fase, a organização precisa implementar sua cultura, treinamento, administração de produtos, processos e procedimentos (por exemplo, escrever o manual de recursos humanos, o plano de vendas, os relatórios de gastos, as diretrizes de *branding*/construção de marca, etc.) . Essa fase de Construção tipicamente começa com cerca de 40 empregados e dura até, pelo menos, esse número subir para 175. Em alguns casos, chega até 700 empregados.

A fase de tração é o último momento de uma *startup* antes de virar uma empresa consolidada. Nesta fase o negócio já atingiu liquidez (uma abertura de capital, ou foi comprado, ou foi incorporado a uma companhia maior) e cresce por meio de processos reprodutíveis. A fase de *scale up* ocorre depois que todas as outras já foram atingidas, a empresa já está consolidada e apenas focada no crescimento exponencial.

Dentro do ecossistema das *startups*, são cada vez mais frequentes ações e incentivos para negócios de impacto social e ambiental, o que abriu cada vez mais espaço para o surgimento de *startups* verdes, que trabalham com

produtos, serviços ou processos sustentáveis.

2.2.4.1 Startups Verdes

O empreendedorismo sustentável pode se desenvolver em empresas estabelecidas, bem como em empresas emergentes e jovens (*startups*). As *startups* verdes tem o foco de sua atividade comercial em produtos ou serviços com um impacto ambiental positivo e que contribuam para uma economia verde. É por isso que elas são rotulados de "verde". As características "sustentáveis" das *startups* podem estar relacionadas, em particular, a três aspectos de seus negócios: a produção, ao empreendedor e a estratégia (BERGSET e FICHTER, 2015).

Características relacionadas aos produtos e ou serviços: Os produtos (bens ou serviços) da *startup* são verdes ou não? Embora pesquisadores e profissionais gostem de falar de um setor "verde" ou "tecnologia limpa", argumenta-se que bens e serviços verdes podem ser oferecidos em praticamente em todos os setores. Portanto, é sensato analisar o potencial impacto ambiental dos produtos e analisar a extensão da sustentabilidade com base nessas credenciais.

Características relacionadas ao empreendedor:: Como os empreendedores contribuem para a sustentabilidade nas atividades de suas startups? Muitos autores da literatura sobre empreendedorismo sustentável focam no impacto da motivação (Schlange, 2006; Schaltegger e Wagner, 2011), dos valores (Parrish, 2010) e das atitudes (Kuckertz e Wagner, 2010) dos empreendedores nas questões relacionadas à sustentabilidade na empresa. Além disso, a qualificação e o conhecimento técnico relacionado aos negócios e à sustentabilidade do empreendedor podem ser considerados relevantes (Patzelt e Shepherd, 2011). Estes fatores afetam a maneira como a empresa é dirigida e como será o seu desenvolvimento.

Características relacionadas à estratégia: Como a estratégia pode fortalecer ou enfraquecer a sustentabilidade da empresa? Embora essas características estejam ligadas ao empreendedor, a estratégia da *startup* é decidida por mais fatores do que "apenas" os valores e desejos do seu fundador. A estratégia é desenvolvida através da interação contínua entre os fundadores e gerentes de uma empresa e as partes interessadas externas, como investidores, fornecedores e clientes. Embora seu significado e impacto tenham sido identificados, a pesquisa

ainda precisa explorar toda a gama de possíveis desafios adicionais e novas oportunidades que as *startups* verdes podem experimentar em comparação com as de outras *startups* e como elas podem impactar seus acordos com investidores e outros atores do mercado, como clientes, funcionários, fornecedores, concorrentes e organizações de suporte.

Quando as *startups* desenvolvem bens ou serviços ambientais, tentam encontrar soluções baseadas no mercado para problemas ambientais que até recentemente eram considerados domínio da política e de organizações sem fins lucrativos (YORK E VENKATARAMAN, 2010), o que pode exigir um esforço considerável e tempo. Como os tipos de motivação empreendedora, o conhecimento e os antecedentes observados são mais diversificados e, muitas vezes, essenciais para os negócios do que nas *startups* típicas (PATZELT E SHEPHERD, 2011), eles podem ter dificuldade em procurar apoio e dinheiro de atores mais convencionais nos negócios (Linnanen 2002). Na estratégia da empresa, trocas críticas podem surgir entre os objetivos de sustentabilidade ambiental, social e econômica dentro do TBL, especialmente porque os atores externos podem interferir nos objetivos estratégicos relacionados à sustentabilidade (FREIMANN ET AL. 2010).

No entanto, para avaliar os possíveis desafios que as *startups* verdes enfrentam em suas operações diárias, bem como as considerações estratégicas, é importante também estar ciente das dificuldades nas trocas comerciais e na tomada de decisões que possam surgir em função das estruturas de mercado dominantes e demais aspectos relacionados ao empreendedorismo sustentável (PATZELT E SHEPHERD, 2011).

Kuckertz, Berger e Guadig (2019) analisaram 212 *startups* verdes em busca do compreender como ocorre a criação de valor destas empresas. De acordo com os autores, para modelos de negócios sustentáveis, o valor resulta de uma combinação única de benefícios ecológicos e sociais que ao mesmo tempo facilita a geração de lucro econômico. Os resultados mostram que a maioria das *startups* verdes (77%) criam um valor sustentável à medida que emprega criação de valor para a sustentabilidade. Em outras palavras, a maioria dos empresários explora oportunidades ecológicas não apenas para maximizar o lucro, o que exigiria a criação tradicional de valor, mas também para criar valor econômico, ambiental e social, integrando esses valores em seu modelo de negócios para a sustentabilidade

(SHANE e VENKATARAMAN, 2000; DEAN e MCMULLEN, 2007; SCHALTEGGER et al., 2010).

No entanto, pode ser difícil comercializar a solução de uma *startup* se os clientes não estiverem dispostos a pagar pelo valor social e ambiental adicional criado pela natureza mais sustentável de seus produtos e serviços. Portanto, as empresas iniciantes precisam ativar a criação de valor de forma mais intensa para o cliente de forma a ser fiel ao TBL, o que exige que elas ultrapassem os modelos de negócios tradicionais e adotem uma criação de valor adicional sustentável e social (KUCKERTZ, BERGER E GUADIG 2019).

Na busca por geração de impacto social e ambiental positivo, é cada vez mais comum, e também necessário, debates entre as organizações sociais e o setor privado na busca por parcerias, no intuito de alcançar e expandir os benefícios sociais positivos.

Uma pesquisa sobre o perfil de empreendedores que buscam negócios de impacto social e ambiental feita pelo SEBRAE em 2017 apontou que há uma predominância do sexo masculino nas iniciativas formais de negócios de impacto social e ambiental e as mulheres aparecem em maioria nos negócios informais, ou seja, de potenciais empreendedores. Há um interesse dos empreendedores e potenciais empreendedores em se construir modelo de negócio que gere impacto social e alie retorno econômico e financeiro, mas identifica-se que há uma necessidade de se ampliar as ações iniciais de sensibilização e capacitação para que empreendedores e potenciais empreendedores possam desenvolver os modelos de negócios inovadores.

2.3 Concepção de seres humanos

Segundo Divito e Bohnsack (2017), existe um pressuposto, sob uma perspectiva econômica, que empreendedores são orientados por autointeresse e motivações de geração de lucro (PARRISH, 2010). Para os autores, os empreendedores sustentáveis contrastam com a perspectiva econômica e colocam, simultaneamente com o autointeresse privado, interesses compartilhados e societais.

A concepção de seres humanos incorpora todas as suposições sobre a natureza humana que se considera relevantes para a análise científica dos seres humanos e suas ações. É um conjunto de pressupostos inter-relacionados sobre os seres humanos, abertos a novas descobertas e contribuições de outras disciplinas. Ela tenta responder à questão do sentido da vida (humana), que é sempre uma questão subjetiva. É preciso examinar qualquer concepção de seres humanos, tanto no que diz respeito à sua correção analítica em um sentido positivo quanto aos aspectos normativos do mesmo, ou seja, as consequências dos seus atos (SIEBENHÜNER, 2000).

2.3.1 *Homo Economicus*

A cultura predominante que envolve a economia como disciplina promove a crença de que a racionalidade implica interesse próprio, orientação para resultados e consistência temporal. O modelo padrão do indivíduo na teoria econômica, a quem chamamos de *Homo Economicus*, possui várias características que são relativamente problemáticas em um cenário de mercado, mas tem implicações potencialmente enganosas quando aplicado fora desta esfera. O *Homo Economicus* apresenta escolhas e preferências determinadas. Essas preferências se aplicam a bens e serviços que são produzidos, consumidos e trocados. Ele tem interesse próprio, é orientado para resultados e preocupa-se com as interações sociais apenas na medida em que afetem seu consumo final e riqueza (GINTIS, 2000).

O surgimento do conceito do *Homo Economicus* na economia está relacionado à separação entre a subjetividade humana e a natureza objetiva no período do Iluminismo, nomeada de dualismo cartesiano-newtoniano. Portanto, o ancestral comum a todos os *Homine Economici* teria surgido no contexto da emergência da ciência moderna, o que explicaria parte das suas características essenciais (DAVIS, 2003).

Os economistas em sua grande maioria atribuem a Adam Smith, conhecido como o primeiro sistematizador dos princípios econômicos, a responsabilidade por introduzir o indivíduo autointeressado dentro da estrutura da ciência econômica que estava nascendo. Porém, o indivíduo construído por Smith é muito mais complexo,

sendo que o autointeresse é uma das várias características da descrição do filósofo escocês do homem econômico (MORGAN, 2006).

Se as origens da sociedade de consumo estão localizadas no período de consolidação da própria modernidade, é latente sua radicalização no contexto das sociedades contemporâneas, servindo agora como referência para construções intelectuais fortes como, por exemplo, a ideia de uma cultura de consumo que, segundo algumas abordagens, constituir-se-ia como uma das chaves explicativas da própria dinâmica cultural na modernidade tardia. Tudo isso alavancado pelo *Homo Economicus* (RETONDAR, 2008).

O homem econômico sempre foi celebrado como a concepção mais promissora do comportamento humano para a economia, dada a formalização que este modelo permite. Porém, o *homo economicus* apresenta severas deficiências analíticas e normativas (SIEBENHÜNER, 2000). O autor apresenta três principais fraquezas pelas quais o modelo de *Homo Economicus* tem sido criticado: seu foco na relação com o “eu” que leva ao individualismo metodológico, a sua negação de laços com a comunidade e dimensões éticas nela existentes, e sua minimização das ligações entre o homem e a natureza.

O comportamento autointeressado do homem econômico é a base de sustentação da maioria dos pressupostos da teoria econômica moderna. As escolas de ciências sociais trabalham com um pensamento em comum: os interesses podem ser considerados o elemento que move as pessoas e explica o comportamento, ou seja, considera-se que o autointeresse é a variável central para explicar o comportamento humano em sociedade. O autointeresse caracteriza-se pela valorização ou conduta em favor dos interesses do próprio agente, em oposição a interesses de outros agentes, ou da população como um todo. O ser autointeressado tende a ser racional, egoísta e maximizador (BRESSER-PEREIRA, 2003).

A teoria econômica convencional foi construída com base no pressuposto de que as pessoas não precisam se cuidar desde que o mercado organize o egoísmo e qualquer comportamento observado pode ser explicado por uma busca exclusivamente por interesse próprio. No entanto, centenas de artigos apareceram em toda a literatura de ciências sociais, argumentando que o capital social é importante para entender as diferenças individuais e de grupo em uma ampla gama de situações (ZHANG e LYNNE, 2006).

Da noção simplificada de ser humano, deriva o entendimento e a crença de que o bem-estar humano está associado a níveis crescentes de consumo de material. A simplificação excessiva também leva a uma estreita e distorcida visão do mundo natural como um mero insumo, negando os laços não instrumentais do ser humano com a natureza e, assim, permitindo a degradação da biosfera pelos ditos benefícios do crescimento. Fundamentalmente, a teoria econômica dominante constrói seus modelos com base nessa visão reducionista de seres humanos, com consequências devastadoras de longo alcance (BINA e VAZ, 2011).

Não surpreende que economistas ecológicos, juntamente com outros economistas não ortodoxos, estejam cada vez mais interessados em uma redefinição do ator econômico, baseado em uma compreensão mais holística do ser humano e, portanto, do "sentido da vida humana" (SIEBENHÜNER, 2000). A questão de como os seres humanos são entendidos e modelados pode ser vista como parte de um discurso mais amplo sobre sustentabilidade e central à premissa normativa da economia ecológica, buscando implantar uma abordagem mais sustentável (SÖDERBAUM, 1999).

Em contraste com a visão individualista, do homem econômico egoísta e racional, Siebenhüner (2000) apresenta uma visão mais ecológica do homem, o *Homo Sustinens*.

2.3.2 *Homo Sustinens/ Homo Ecologicus/ Beyond Homo Economicus*

Ao longo dos anos, economistas ecológicos examinaram intensamente a inter-relação entre economia e ecologia. É necessário intensificar a pesquisa sobre os aspectos sociais da sustentabilidade, como: os efeitos sociais da distribuição do bem-estar econômico, os padrões de consumo, a compreensão do bem-estar, as estruturas sociais, e as atitudes individuais relevantes para uma mudança em direção à sustentabilidade. Para se alcançar estes objetivos sociais, econômicos e ecológicos é importante ultrapassar o mero raciocínio econômico (SIEBENHÜNER, 2000).

Ele considera a responsabilidade moral como sendo determinante na ação humana, devido à história dos seres humanos que vivem em comunidade. Esta visão mais ecológica é caracterizada pela aprendizagem social, responsabilidade

moral e uma gama de dimensões sociais da existência humana, incluindo o altruísmo, a cooperação e a comunicação. A esta concepção diferente dos seres humanos, que se baseia no conceito de sustentabilidade, ele chamou de *Homo Sustinens*.

Siebenhüner (2000) propõe uma concepção alternativa de seres humanos que se concentra nas capacidades e atitudes pessoais necessárias para um desenvolvimento social em direção à sustentabilidade. Os pressupostos do *Homo Sustinens* são descritos a seguir.

Racionalidade social e ecológica e relação emocional: Enquanto o *Homo Economicus* é egoísta, o *Homo Sustinens* deve ter um comportamento afetivo e emocionalmente positivo com relação à natureza. O *Homo Sustinens* prevê a chance de reativar estes instintos mais primitivos e a conexão com a natureza e as emoções.

Os biólogos evolucionistas afirmam que também temos vários "programas" emocionais ou atalhos mentais em casos de perigo, fome, sede e amor, que eram mais ou menos inevitáveis para a sobrevivência de nossos ancestrais. Hoje, alguns desses atalhos são úteis para o desenvolvimento sustentável.

Cooperação e comunicação: Outro requisito para a sustentabilidade é a cooperação, o que é impossível sem comunicação suficiente. O que é especialmente necessário são esforços coletivos para abordar a questão ambiental, objetivos sociais e econômicos do desenvolvimento sustentável. Esta ação coletiva pode ocorrer em famílias, escolas, bairros, fazendas em uma região ou até mesmo em nível global.

Aprendizado e Criatividade: A aprendizagem é necessária em muitos aspectos para a sustentabilidade. Primeiro de tudo, novos tipos de conhecimento e formas inovadoras de pensar devem ser adquiridas. Precisamos de um sistema pensado cada vez menos de modo linear de causalidade, para compreender as complexas interações entre atividades humanas e ecossistemas. A visão construtivista enfatiza que a aprendizagem é uma forma de criatividade. Cada processo de aprendizagem é mais ou menos inovador, porque o conhecimento não pode ser prontamente copiado, deve ser feito adequando-se ao conjunto existente de conhecimento no cérebro do aluno.

Responsabilidade moral e Motivação Intrínseca: A concepção dos seres humanos de acordo com a sustentabilidade deve incluir também aspectos éticos.

Muitas atividades relevantes para a sustentabilidade não podem ser controladas apenas por sanções ou incentivos monetários. O *Homo Economicus* decide simplesmente baseado no custo-benefício individual, sem considerar os argumentos éticos. Muitos psicólogos afirmam que a motivação mais duradoura e intensa para a ação ambientalmente responsável só pode ser encontrada na motivação intrínseca e na autodeterminação.

Além do conceito proposto por Siebenhüner (2000), temos a construção do *Homo Ecologicus* proposta por Becker (2006). O autor explora a relação entre homem e natureza em maior profundidade do que a maioria dos outros dentro da economia tradicional, construindo a noção de *Homo Ecologicus*, respondendo a duas perguntas: até que ponto os seres humanos têm responsabilidade pela natureza e qual o papel que a natureza desempenha para o ser humano e os esforços para uma vida boa, além da sobrevivência.

Combinando *insights* da filosofia e ética, o autor identifica três características do *Homo Ecologicus*. Primeiro, ele baseia o relacionamento com a natureza em simpatia e respeito, o que implica a limitação do próprio eu sendo uma inerente condição para a excelência humana. Aqui existe uma ligação entre os aspectos emocionais relacionados à natureza do *Homo Sustinens* de Siebenhüner (2000), sendo um relacionamento emocional e pessoal em relação à natureza e responsabilidade moral pelas gerações futuras. Uma segunda característica é a orientação de sua criatividade para a natureza, buscando inspiração em processos naturais, como na ecologia industrial. Por fim, Becker (2006) enfatiza a importância da experiência pessoal em encontrar-se com a natureza.

Gintis (2000) trás uma nova visão sobre a questão da racionalidade e apresenta o *Homo Beyond Economicus*. Para o autor, o agente racional é quem tira conclusões logicamente de determinadas situações, que utiliza argumentos fundamentados, que usa evidências na avaliação de afirmações fatuais e, mais tecnicamente, que aperfeiçoa o uso da informação e evita a tomada de decisão dispendiosa. A teoria econômica tem muito a oferecer na formulação de princípios sobre o meio ambiente, sejam elas regulamentações ou reavaliações de políticas ambientais, porém, suas contribuições serão mais valiosas, quando o *Homo Economicus* for substituído por um modelo mais preciso de escolha individual e interação estratégica.

2.3.3. *Economicus x Sustinens*

A suposição de um indivíduo racional, autointeressado e maximizador de utilidade é o modelo humano subjacente à teoria econômica padrão. A racionalidade significa a ideia de que pessoas em uma situação com várias alternativas escolhem aquela que melhor satisfaz seus desejos (preferências). Podemos considerar como mérito do *Homo Economicus*, o fato de que o modelo permite uma modelagem altamente formalizada de processos econômicos e prognósticos claros.

Porém, do outro lado verificam-se muitos aspectos negativos: os economistas comportamentais atacaram a hipótese da racionalidade alegando que as pessoas geralmente se comportam de maneiras diferentes do que queriam originalmente (por não terem todas as informações necessárias). Etzioni (1988) e Kohn (1990) argumentaram contra a suposição de comportamento de interesse próprio mostrando que muitas pessoas se ajudam de forma altruísta em famílias, amizades, relacionamentos, casamentos ou comunidades. Até mesmo o individualismo metodológico foi criticado, pois as pessoas geralmente tomam suas decisões em um contexto de relações pessoais, não como seres socialmente isolados. O grande problema do modelo do *Homo Economicus* é que ele ajuda a aumentar a degradação do ambiente (Siebenhüner, 2000).

O *Homo Sustinens* é imaginado como um ser humano que vive de acordo com as exigências da sustentabilidade. Para concepção do novo *Homo Sustinens*, o requisito crucial é uma compreensão abrangente da sustentabilidade. É muito importante o crescimento pessoal para habilidades sociais e emocionais ligadas à natureza. As pessoas precisam aprender a se comunicar e cooperar uns com os outros em seus esforços para ajudar o meio ambiente e em melhorias sociais. A base, portanto, deve ser um relacionamento emocional e racional pessoal em direção à natureza e responsabilidade moral para as gerações futuras.

A maneira como os seres humanos são concebidos em economia torna-se uma questão da maior importância, não apenas para fins da teoria econômica e formulação de políticas, mas também pelas implicações que essa concepção tem para a sociedade e o meio ambiente, e como as três dimensões se relacionam. Bina e Vaz (2011) fornecem um resumo das principais dimensões que moldam as diferentes concepções do “*self*” na tentativa de compensar as limitações do conceito

de *Homo Economicus* e corrigir as distorções resultantes do “*self*” e o que significa ser humano. Os autores dividem as características do *Homo Economicus* e do *Homo Sustinens* de acordo com os diferentes relacionamentos com o ambiente e com os outros, conforme ilustra o quadro 5:

Quadro 5 - Concepções do ator econômico: além dos 'selfs' reducionistas e distorcidos (continua)

Dimensões que moldam o ator econômico	<i>Homo economicus</i> : "eu reducionista"	<i>Homo sustiens / politicus / ecologicus</i> : "eu reflexivo"
Tradição econômica	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria econômica neoclássica 	<ul style="list-style-type: none"> • Economistas não ortodoxos, incluindo economistas ecológicos
Ser humano	<ul style="list-style-type: none"> • Individual 	<ul style="list-style-type: none"> • Bem-estar social
A ideia do <i>self</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Estreito, reducionista • Narcisista, individualista 	<ul style="list-style-type: none"> • Mais holística e equilibrada
Comportamento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento egoísta e autointeressado • Maximizador de valores • Competitividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento egoísta e altruísta • Capaz de simpatia, cooperação • Reciprocidade
O ser o humano e os outros	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconsideração • Negação de vínculos com a "comunidade" e de dimensões éticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Consideração consigo e com o outro, enfatizando as dimensões éticas das relações comunitárias • Responsabilidade moral com os outros
O ser humano e a natureza	<ul style="list-style-type: none"> • A natureza é um mero input ao sistema econômico • O relacionamento com a Natureza é de interesse próprio instrumental • A responsabilidade é limitada à sua exploração eficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Também reconhece laços não instrumentais com a Natureza: simpatia, respeito e relacionamento emocional com a natureza; uma fonte de inspiração e criatividade • Responsabilidade moral com a natureza, incluindo a proteção de interesses não humanos

Quadro 5 - Concepções do ator econômico: além dos 'selfs' reducionistas e distorcidos (conclusão)

Bem-estar humano	<ul style="list-style-type: none"> • Depende dos níveis crescentes de consumo de material • O prazer é derivado de bens e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Depende de uma gama mais ampla de fontes materiais e não materiais, incluindo beleza, espiritualidade
Contexto socioeconômico	<ul style="list-style-type: none"> • Lucro e bem-estar individual são o objetivo • Requer crescimento permanente, portanto renovação da produção e consumo (mais é sempre melhor) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bem-estar e bem-estar social são o objetivo. O lucro é um meio para atingir um fim • Requer uma economia estável, onde a qualidade se torna mais importante que a quantidade (menos pode ser melhor)
Conceito de justiça	<ul style="list-style-type: none"> • Focado em direitos de propriedade e ação autônoma 	<ul style="list-style-type: none"> • Justiça distributiva. Responsabilidade pelas gerações futuras e pela natureza

Fonte: Bina e Vaz (2011)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para investigar na prática os questionamentos levantados, foi utilizada uma abordagem qualitativa.

3.1. Tipo de pesquisa

A pesquisa tem caráter qualitativo, descritiva e tem como base o paradigma interpretativo. De acordo com Malhotra (2001), “a pesquisa qualitativa é definida como uma técnica de pesquisa não estruturada, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema que está sendo estudado”.

Para Triviños (1987), a abordagem qualitativa trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências. As pesquisas qualitativas estimulam os entrevistados a pensar e falar livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. Elas fazem emergir aspectos subjetivos, atingem motivações não explícitas, ou mesmo não conscientes, de forma espontânea.

No estudo qualitativo, o pesquisador se depara com a necessidade de iniciar a análise já durante o período de coleta dos dados – é num estudo emergente, não se sabe todas as questões que serão perguntadas, se uma nova entrevista poderá ser feita ou para onde olhar em seguida sem analisar os dados sendo coletados, portanto palpites, opiniões fundamentadas e intuição também fazem parte desse processo recursivo e dinâmico tornando a análise mais intensa quando terminada a coleta (MERRIAM, 2009). O processo de análise é fazer sentido do que foi coletado, consolidando, reduzindo e interpretando o que é dito pelos entrevistados, o que foi visto e ouvido pelo pesquisador. É um processo complexo que envolve desde pequenos pedaços de dados até conceitos abstratos (MERRIAM, 2009).

A pesquisa qualitativa não busca a generalização de seus resultados, mas sim a compreensão e interpretação mais profunda dos fatos e fenômenos específicos. Embora não possam ser generalizados, os resultados obtidos devem possibilitar a disseminação do conhecimento, por meio de possíveis generalizações ou proposições teóricas que podem surgir do estudo (YIN, 2001).

Em oposição ao paradigma positivista, a pesquisa qualitativa se alicerça predominantemente no paradigma interpretativista. Na ontologia interpretativista existe a interação do sujeito com o objeto, isto é, ela não considera a existência de uma realidade totalmente objetiva, nem totalmente subjetiva, mas sim, que existe uma interação entre as características de um determinado objeto e entre a compreensão que é criada a respeito desse objeto, socialmente, por meio da intersubjetividade (SACCOL, 2009).

A epistemologia interpretativista é construtivista, supondo que todo o conhecimento depende das práticas humanas e é construído por meio da interação entre as pessoas e o mundo no qual vivemos, sendo transmitido através de um contexto social (WALSHAM, 1993).

De acordo com Saccol (2009), o interpretativismo entende que o pesquisador não possui uma posição neutra, mas sim que suas pressuposições, crenças, valores e interesses vão intervir na modelagem de suas investigações. Assume que o que se tem como resultado de uma investigação não são os fatos em si, mas a interpretação do pesquisador sobre o que dizem os indivíduos sobre determinado fenômeno, ou seja, existe o reconhecimento consciente do fato de que a intervenção do pesquisador é parte do processo.

3.2 Startups Selecionadas

Para a presente pesquisa, buscaram-se empresas que cumprissem os seguintes requisitos: ser uma empresa que atue num contexto sustentável e que tenham, nas suas premissas, práticas responsáveis. A fim de selecionar as *startups*, pesquisou-se na vitrine de *Startups* da UFRGS o portfólio de empresas vinculadas ao programa de empreendedorismo da universidade. Foram identificadas 73 empresas vinculadas à universidade. A SEDETEC (Secretaria de Desenvolvimento)

da universidade não possui nenhuma listagem ou mapeamento dos setores em que as empresas atuam, desconhecendo quais seriam as sustentáveis. Portanto, dentro destas *startups* buscou-se então selecionar as organizações que apresentavam em sua descrição, missão, visão ou valores, alguma referência à sustentabilidade.

Nesta primeira triagem foram pré-selecionadas 14 empresas. A fim de validar a escolha, foi solicitado para que uma bolsista ligada ao setor de empreendedorismo da universidade e uma servidora apontassem quais as empresas eles consideram sustentáveis, resultando em 10 empresas no total.

Destas empresas, apenas 3 estavam disponíveis para entrevista. Entre as empresas descartadas, os motivos foram: falta de retorno ao contato telefônico e e-mail, indisponibilidade devido a questões pessoais, falta de interesse e o fato de *startup* estar inativa. Frente a esta situação, partiu-se para uma amostra de conveniência, buscando-se outras *Startups* do mesmo segmento e que fossem vinculadas a alguma instituição de ensino, seja por meio de incubação ou demais projetos de fomentos a *Startups*, sempre levando em conta empresas com inclinação verde, ou seja, que possuíssem um produto, processo ou serviço sustentável. No total fechou-se a amostra com 5 empresas, onde se entrevistou 1 pessoa em cada uma delas, sendo o gestor diretamente ligado a concepção do negócio. O quadro 6 resume o segmento e posição dos entrevistados:

Quadro 6 - Empreendedores selecionados e segmento de atuação da Startup

Empreendedor	Segmento	Posição atual
1	Biopesticida	Sócio - Gestor
2	Energia	Sócio - CMO
3	Reciclagem	Sócio - gestão operacional
4	Construção	Sócio - Gestor
5	Vestuário Sustentável	Sócio - Gestor

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Das empresas selecionadas, apenas a E1 está num estágio mais inicial da concepção da *Startup*, ou seja, ainda não está em plena operação o que faz com que alguns pontos fossem analisados com pequenas ressalvas ou não se aplicavam ainda a empresa.

Outros 3 empreendedores foram entrevistados, porém não compõe a amostra. O primeiro deles, responsável por uma *startup* de reciclagem, foi entrevistado apenas para o pré-teste, não tendo disponibilidade de permanecer na pesquisa. Dois empreendedores apenas se dispuseram a 10 minutos de entrevista, o que não foi suficiente para levantar as questões necessárias.

Faz-se necessário ressaltar, que o período de coleta coincidiu com o início da pandemia do coronavírus no país e a primeira fase de isolamento em Março de 2020, portanto houve uma maior dificuldade em contatar os empreendedores que estavam sofrendo com as adaptações abruptas e as incertezas apresentadas pelo contexto pandêmico. Algumas visitas que estavam agendadas foram canceladas e os contatos passaram a ser feitos de forma remota.

3.3 Coleta, Análise e Interpretação dos Dados

A coleta de dados se deu através de dados primários e secundários. Em virtude do confinamento do Covid-19, as entrevistas foram realizadas exclusivamente por meio eletrônico, e foi realizada também uma análise de dados secundários com documentos de domínio público, como: web site oficial da *startup* e entrevistas com sócios na mídia e demais reportagens publicadas sobre as empresas. As entrevistas foram gravadas em áudio e vídeo via Zoom. No quadro 07 encontram-se o material consultado de cada *startup*.

Quadro 7 - Dados Secundários coletados

	Material Analisado
E1	1 Entrevista via zoom com o empreendedor
E2	1 Entrevista via zoom com o empreendedor 2 Website institucional 3 Canal youtube institucional (6 vídeos - 2018/2020) 4 Reportagem no Jornal do Comércio - "Energias renováveis geram oportunidades" (2019) 5 Reportagem no Jornal NH - "Energia Solidária doa duas toneladas de alimentos" (2020)
E3	1 Entrevista via zoom com o empreendedor 2 Website institucional 3 Canal youtube institucional (6 vídeos - 2018/2020) 4 Reportagem Startse - " <i>Startup</i> transforma cadeia de gestão do lixo em produtos sustentáveis" (2019) 5 Reportagem no Jornal do Comércio - "Empresa paga por lixo de escolas, empresas e condomínios" (2019) 6 Reportagem no Portal <i>Startup Life</i> - "Parceria prevê geração de renda para diaristas e cooperativas de reciclagem" (2019) 7 Live sobre o dia do meio ambiente (2020) 8 Vídeos no Canal Captable (7 vídeos)
E4	1 Entrevista via zoom com o empreendedor 2 Website institucional 3 Canal youtube institucional (42 vídeos - 2018/2020) 4 Reportagem Exame - "A <i>startup</i> que desbrava a construção civil" (2019) 5 Reportagem Startupi - " <i>Startup</i> cria revestimento antimofa para melhorar moradias em comunidades de baixa renda" 6 Reportagem Portal Impacta - "Isobloco: <i>startup</i> desenvolve soluções salubres e sustentáveis para construção civil" 7 Canal youtube institucional (42 vídeos - 2018/2020)
E5	1 Entrevista via zoom com o empreendedor 2 Website institucional 3 Canal youtube institucional (25 vídeos - 2018/2020) 4 Entrevista sobre empreendedorismo na mídia (2019) 5 Reportagem "mulheres que inspiram" no portal Itaú mulheres empreendedoras (2020) 6 Reportagem "negócios sociais" no portal Projeto Draft(2020)

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas. As entrevistas constituem uma fonte fundamental de evidências para os estudos de caso, já que na sua grande maioria tratam de questões humanas (YIN, 2015). Para Triviños (1987,) a entrevista semi-estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Este formato de entrevista favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas

também sua explicação e a compreensão de sua totalidade, além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações.

Para Manzini (1991), a entrevista semi-estruturada, utilizada nesta pesquisa, está focalizada em um assunto sobre o qual será confeccionado um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

As entrevistas foram feitas utilizando um questionário semi-estruturado no qual o pesquisador tem a liberdade em alterar a ordem das perguntas, segundo as respostas dos entrevistados, assim como aprofundar alguns temas importantes e trazendo novos questionamentos. Após as primeiras entrevistas e análise prévia dos dados, os empreendedores foram entrevistados novamente a fim de preencher os pontos que não haviam sido respondidos. As perguntas foram aplicadas novamente via Zoom. As entrevistas tiveram duração entre 40-60 min. O quadro 8 ilustra o tempo das entrevistas.

Quadro 8 - Duração das entrevistas

	Entrevista 1	Entrevista 2
E1	36 min	39 min
E2	32 min	42 min
E3	35 min	38 min
E4	43 min	45 min
E5	39 min	xx

Fonte: elaborado pela autora (2020)

A seguir serão explicitados os elementos analíticos utilizados com base no referencial teórico apresentado e os passos da análise.

Uma primeira análise foi focada no indivíduo, na concepção de ser humano, baseada nos critérios descritos por Bina e Vaz (2011) sobre o *homo economicus* x *sustinens* (quadro 9).

Quadro 9 - Parâmetros para análise 1: O ser humano

Dimensões que moldam o ator econômico	<i>Homo economicus</i> : "eu reducionista"	<i>Homo sustiens / politicus / ecologicus</i> : "eu reflexivo"
Tradição econômica	<ul style="list-style-type: none"> Teoria econômica neoclássica 	<ul style="list-style-type: none"> Economistas não ortodoxos, incluindo economistas ecológicos
Ser humano	<ul style="list-style-type: none"> Individual 	<ul style="list-style-type: none"> Bem-estar social
A ideia do self	<ul style="list-style-type: none"> Estreito, reducionista 	<ul style="list-style-type: none"> Mais holística e equilibrada
Comportamento humano	<ul style="list-style-type: none"> Comportamento egoísta e autointeressado 	<ul style="list-style-type: none"> Comportamento egoísta e altruísta
O ser o humano e os outros	<ul style="list-style-type: none"> Autoconsideração 	<ul style="list-style-type: none"> Consideração consigo e com o outro, enfatizando as dimensões éticas das relações comunitárias
O ser humano e a natureza	<ul style="list-style-type: none"> A natureza é um mero input ao sistema econômico 	<ul style="list-style-type: none"> Também reconhece laços não instrumentais com a Natureza: simpatia, respeito e relacionamento emocional com a natureza; uma fonte de inspiração e criatividade
O bem-estar humano	<ul style="list-style-type: none"> Depende dos níveis crescentes de consumo de material 	<ul style="list-style-type: none"> Depende de uma gama mais ampla de fontes materiais e não materiais, incluindo beleza, espiritualidade
Contexto socioeconômico	<ul style="list-style-type: none"> Lucro e bem-estar individual são o objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> Bem-estar e bem-estar social são o objetivo. O lucro é um meio para atingir um fim
Conceito de justiça	<ul style="list-style-type: none"> Focado em direitos de propriedade e ação autônoma 	<ul style="list-style-type: none"> Justiça distributiva. Responsabilidade pelas gerações futuras e pela natureza

Fonte: Bina e Vaz (2011)

Em um segundo mais focado na organização, a análise foi feita através dos itens propostos por Parish (2010): propósito, eficiência, trade-offs, tipo de gestão e os incentivos (quadro 10).

Quadro 10 - Parâmetros para análise 2: O empreendedor, raciocínio sustentável versus raciocínio oportunista

Requisitos do design organizacional	Princípios do "raciocínio sustentável "	Princípios do "raciocínio oportunista "
Propósito - justificando a existência	Perpetuação de recursos	Exploração de recursos
Eficiência - alcançando sinergias	Acúmulo de benefícios	Economia de custo mínimo
Trade-offs - equilibrando objetivos concorrentes	Satisfação Estratégica	Maximização de objetivo único
CrITÉrios - priorizando as escolhas de decisão	Gestão qualitativa	Gestão quantitativa
Incentivos - alocação de benefícios	Contribuição digna	Reivindicações de poder

Fonte: Parrish (2010)

Neste momento também foi analisada a questão da tomada de decisão dentro das empresas baseada na classificação de Divitto e Bohnsack (2017) apresentada no quadro 11, assim como as orientações para a sustentabilidade que geraram conflitos.

Quadro 11 - Parâmetros para análise 2: Tipos de tomada de decisão em empreendedorismo sustentável

Tomada de decisão	Descrição
Flexível	Maior comprometimento entre as três dimensões da sustentabilidade, priorização de forma ordenada cada uma delas.
Holística	Integra e equilibra as três dimensões da sustentabilidade, priorizando de forma alinhada as três dimensões e reconhecendo a interdependência entre elas
Singular	Hiperfocada em somente uma dimensão da sustentabilidade

Fonte: Divitto e Bohnsack (2017)

Por fim, a atenção foi voltada para sustentabilidade forte e fraca. Para esta análise foi desenvolvido alguns parâmetros com base nas características da sustentabilidade fraca apresentadas por Williams e Millington (2004) apresentado no quadro 12.

Quadro 12 - Parâmetros para análise da Sustentabilidade forte e fraca

	Sustentabilidade Fraca	Sustentabilidade Forte
Visão de mundo	Visão de mundo centrada no homem	Visão de mundo centrada no coletivo/ambiente
Visão de desenvolvimento	Ênfase em uma abordagem orientada para o crescimento ao desenvolvimento econômico;	Abordagem orientada para o desenvolvimento sustentável e/ou decrescimento
Tipo de mudança	Relativa falta de consideração dada a necessidade de mudanças radicais nas demandas das pessoas na Terra	Têm consciência da necessidade de mudanças radicais
Visão da natureza	Perpetuação da visão de que a natureza é apenas uma coleção de recursos naturais que podem ser subjugados pela raça humana.	Visão da natureza intocável, ou primazia dela sobre o uso de recursos pelo homem

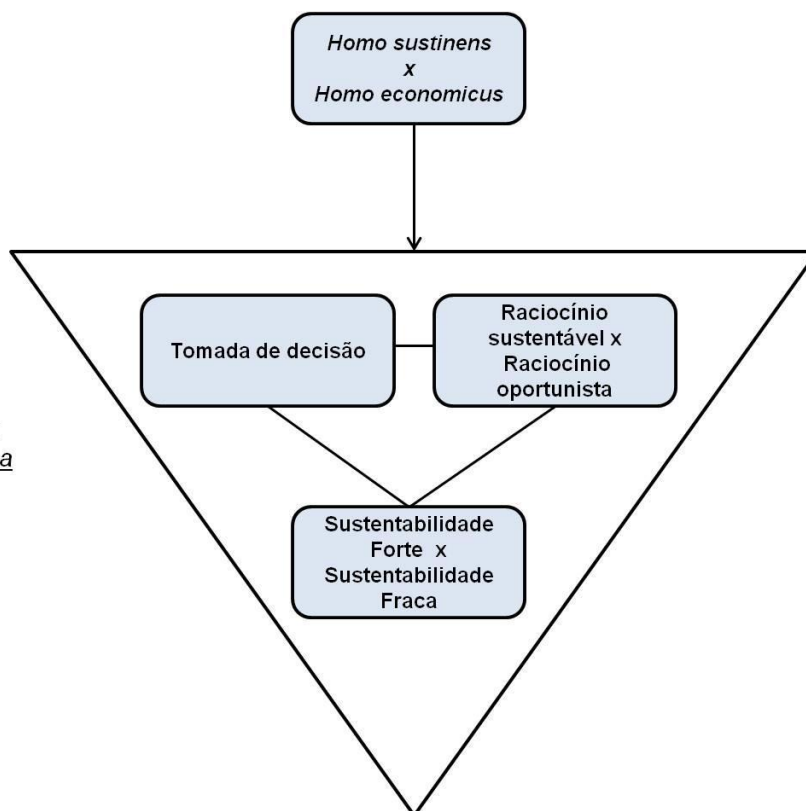
Fonte: elaborado pela autora baseado em Williams e Millington (2004)

Em suma, a primeira etapa da análise focou nos aspectos referentes ao ser humano e suas características, e a segunda etapa focou nos aspectos ligados a empresa em si e a sustentabilidade forte e fraca. A figura 3 ilustra o caminho da análise e as perguntas utilizadas encontram-se no apêndice A.

Figura 3 – Esquema referente à análise

1 - O ser humano:
visão de mundo

2 - O empreendedor:
ações na empresa e a
sustentabilidade



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

A análise e interpretação dos dados foram realizadas com base no referencial teórico utilizado nesta pesquisa e por meio da análise de conteúdo, proposta por Bardin (2009). Ela utiliza um conjunto de técnicas de análise das comunicações que compreende procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo coletado, podendo assim facilitar a identificação posterior agrupamento em categorias que permitem uma maior compreensão das informações para que se atinjam os objetivos propostos.

De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo possui três fases: (1) a pré-análise, onde ocorre a sistematização das ideias iniciais e a emergência de um modelo preciso para o desenvolvimento das operações de análise; (2) a exploração do material, que consiste em operações de codificação e enumeração, segundo regras previamente formuladas; e, (3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, onde os resultados brutos são tratados a fim de que

se tornem significativos. Na presente dissertação, a análise de conteúdo desta pesquisa se deu da seguinte forma:

1) pré-análise: a pesquisa documental e os dados secundários foram organizados, e as entrevistas transcritas.

2) exploração: no tratamento inicial do material foram divididas unidades de discurso ao redor de alguns temas dominantes: o “eu”, os outros, a empresa e a natureza.

3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação: neste momento buscou-se integrar as categorias mais amplas, ao esquema de análise proposto.

O software Nvivo® 12 foi utilizado no auxílio da organização das informações coletadas. Ele é um software de análise de dados qualitativos, que auxilia na categorização e seleção de dados específicos da pesquisa. A quantidade de dados gerados na pesquisa qualitativa tem uma característica de fugir de padrão sequencial de respostas dadas e desta forma se utilizou o software como apoio para a análise dos dados.

A interpretação dos dados foi realizada a luz do referencial teórico escolhido.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos. Primeiramente temos o perfil dos empreendedores e a caracterização de cada caso, apresentando a história da *startup* e uma análise inicial de cada empreendedor. Na sessão seguinte, é apresentada a primeira discussão referente aos aspectos focados na concepção do ser humano (*homo sustinens e economicus*), ou seja, das visões dos empresários sobre eles mesmos, ou outros e suas relações, relacionados de maneira mais geral na sua concepção de relação com os outros, com a natureza e com a sociedade. Num segundo momento, parte-se para análise dos fatores mais focados na gestão de suas empresas, no caso *startups* verdes, analisando-se as decisões tomadas, o raciocínio sustentável e oportunista e, finalizando, com o posicionamento em relação à sustentabilidade fraca e forte.

4.1 Perfil dos entrevistados

Os empreendedores entrevistados tem um perfil jovem e com exceção do E4, que tinha experiência com empreendedorismo, os demais através de suas *startups* tiveram sua primeira experiência empreendendo, tinham apenas experiência prévia de mercado. A amostra é predominantemente masculina e mostra que as empresas são recentes (a partir de 2016). Apenas um dos entrevistados já tinha experiência prévia com empreendedorismo. O quadro 13 mostra o resumo do perfil dos entrevistados:

Quadro 13 - Perfil dos entrevistados

	Idade	Sexo	Experiência com empreendedorismo	Experiência profissional prévia	Ano de criação da Startup
E1	19	Masculino	Não, primeiro contato	Sim, estágio área financeira	2019
E2	35	Masculino	Não, primeiro contato	Sim, na indústria	2016
E3	34	Masculino	Não, primeiro contato	Sim, empresas tradicionais	2018
E4	43	Masculino	Sim, empreendimentos no mesmo segmento	Sim, 10 anos na indústria trabalhando com qualidade	2017
E5	26	Feminino	Não, primeiro contato	Não	2016

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

4.2 Caracterização das *Startups*

4.2.1 *Startup* 1 - Biospesticida

Este empreendedor é sócio de uma *startup* que está trabalhando no desenvolvimento de um biopesticida, ou seja, um pesticida orgânico. O produto é produzido a partir dos frutos da erva-mate que são resíduos descartados pelos agricultores, uma vez que utilizam apenas a folha da árvore. Deste fruto é extraída uma substância que funciona como biopesticida para moluscos, a ser aplicado nas lavouras de arroz. Através deste processo, a agricultura circular é trabalhada, auxiliando as ervateiras com uma solução para o descarte de resíduos que é abundante e ainda gerando uma nova fonte de renda, e apresentando para os arroteiros uma solução orgânica para as pragas.

A *startup* foi criada na metade de 2019 por dois alunos da UFRGS através do programa *Winter School* (que tem o objetivo de incentivar projetos, teses e dissertações para o mercado) com a união de dois estudantes, hoje sócios, um da administração e outro da biologia. Participaram da maratona de empreendedorismo da UFRGS e foram vencedores na sua categoria. O projeto é oriundo das pesquisas acadêmicas de um dos sócios, tanto na monografia de conclusão de curso quanto do mestrado na área de biologia.

Ela encontra-se na fase de descoberta (MARMER et al. 2011) e no momento estão em fases de teste do produto, sendo necessários testes e análises laboratoriais para conseguirem o registro do produto. Além dos testes, estão focados na análise de mercado e clientes em potencial. Ainda estão buscando captação de recursos para viabilizar o projeto. O plano é finalizar os testes e conseguir finalizar os trâmites legais até 2022. Por estarem ainda na fase inicial da empresa, ainda não possuem muita experiência operacional.

A estrutura da empresa conta apenas com os dois sócios, sendo um responsável pelo financeiro/comercial e o outro pela parte técnica. A empresa ainda não está operando e sua estrutura é enxuta, sendo composta pelos dois integrantes e ainda não possui faturamento. Por estarem ainda na fase inicial da empresa, ainda não possuem muita experiência operacional.

4.2.2 *Startup 2* – Soluções Fotovoltaicas

Este empreendedor é sócio de uma *startup* que oferece soluções na área de energias renováveis com foco em sustentabilidade. A empresa trabalha com inovação e distribuição de energia elétrica e manutenção industrial, também atua na área de eficiência energética oferecendo projetos para redução do consumo de energia, redução e custos e aprimoramento de processos produtivos.

A *startup* surgiu no ano de 2016 para atuar em um setor que está em evolução no mercado brasileiro, o qual demanda pessoas qualificadas e empresas preparadas para atender as expectativas de clientes que buscam soluções energéticas com foco em eficiência e sustentabilidade com respeito socioambiental. Seu principal produto/serviço são a energia solar fotovoltaica, eficiência energética e projetos elétricos em geral. Ela está dentro da UNITEC, da Universidade do Vale dos Sinos/UNISINOS.

A *startup* iniciou com a união de dois sócios, e atualmente continua sob a coordenação de três sócios, porém houve a troca de um deles. A empresa opera através da gestão e operação dos sócios. Além deste quadro principal, a empresa conta com 5 representantes comerciais para a comercialização dos produtos e equipe técnica de 8 pessoas que são requisitadas para efetuar as obras conforme a demanda.

A empresa é uma sociedade limitada e classifica-se como uma empresa de Pequeno Porte. Ela encontra-se na fase de eficiência (MARMER et AL. 2011).

4.2.3 *Startup 3* - Reciclagem

O E3 é sócio de uma *startup* que simplifica o processo de coleta seletiva e utiliza os resíduos como recurso. A empresa foi fundada em 2018, nascida de uma ideia que surgiu seis anos antes em um *hackathon* (maratona de programação e soluções) internacional na França. Alguns dos sócios atuais foram selecionados entre os 15 finalistas globais, com a intenção de utilizar “lixo” como moeda de troca para aquisição de produtos sustentáveis. A ideia foi colocada em prática apenas em

2018, quando os sócios atuais resolveram unir forças e abraçar o desafio de revolucionar a gestão de resíduos através de um novo modelo de negócio.

A empresa foi eleita, em abril de 2019, a 2ª *startup* mais inovadora do estado do Rio Grande do Sul pelo *Innovation Award* – maior prêmio de inovação do estado – e ultrapassou a marca de 40.000 pessoas atendidas. Hoje, ela gera renda para mais de 100 famílias nas cooperativas de triagem parceiras e aproveita mais de 80% dos resíduos coletados.

Em menos de um ano de atuação, a *startup* foi incubada no Instituto Federal do RS e no *Feevale Techpark*, ficou entre as 15 *Startups* de Impacto Socioambiental do InovAtiva Brasil (maior programa de aceleração do país) e foi acelerada pela Venture Aceleradora. Tem ligação com o parque ZENIT da UFRGS.

É uma *socialtech* (*startup* na área social) especializada em gestão de resíduos. A empresa atende empresas e condomínios que têm acesso a um painel com todas as informações sobre seus resíduos. Têm parcerias com cooperativas de reciclagem que dão a destinação correta do resíduo de acordo com a legislação. A proposta da *startup* é simplificar o processo de coleta seletiva e transformar os resíduos em recurso a cooperativas que trabalham em parceria.

A empresa realiza uma gestão de resíduos 360°, desde a coleta até o destino final, utilizando tecnologia para dar escala, segurança e confiabilidade ao rastreamento dos resíduos. A *startup* realiza a conexão entre geradores de resíduos, cooperativas de reciclagem e a indústria de beneficiamento e transformação. As informações de todo o processo são armazenadas e analisadas para melhor comercialização e aproveitamento do material. Dessa forma, conseguem gerar valor e recompensar a todos os envolvidos, inclusive os próprios geradores de resíduos.

Impacta mais 250 mil pessoas diretamente, envolvendo 9 associações e cooperativas em 5 estados, conseguindo se manter fiel ao propósito, sem abrir mão do impacto ambiental, do social positivo.

A empresa é composta por 5 sócios ativos na operação, sendo eles: um diretor executivo, um diretor de marketing, um diretor operacional, um diretor de atendimento e um diretor financeiro. Além deles, conta com uma assistente de marketing, um analista financeiro e um assistente comercial, totalizando 11 pessoas na estrutura direta da empresa. Os sócios trabalham em tempo integral na operação juntamente com 5 colaboradores.

É uma sociedade Ltda. e já chegaram na segunda rodada de captação de recursos que contou com mais de 400 investidores através de plataforma de investimento digital, conseguindo captar mais de 1 milhão de reais para 10% da empresa. A meta de faturamento é de R\$1,9 milhões. Ela encontra-se na fase de escala (MARMER et al. 2011).

4.2.4 Startup 4 – Construção

O empreendedor 4 é responsável por uma empresa que é uma *spin-off* de um grupo de negócios, com 10 anos de especialização em construções sustentáveis e eficientes energeticamente. O sistema construtivo tem a base tecnológica do concreto celular aerado com o incremento de um design inovador que permite a estruturação do concreto leve, trabalha com o *lean manufacturing* (manufatura enxuta) com versatilidade de fábricas urbanas ou móveis, com a inclusão por utilizar a mão de obra tradicional já existente e a característica higrotérmica (isolamento térmico e de umidade), tornando as habitações saudáveis e alinhadas com o uso de energia limpa. A empresa agrega salubridade às habitações por contar com resíduos 100% reutilizáveis produzidos em fábricas de pequeno porte com localização próxima ao mercado consumidor, reduzindo custos e tempos de logística.

As soluções da empresa tem como base a tecnologia de concreto celular termo-acústico. Os blocos de concreto celular aerado são feitos com cimento, sílica e outros aditivos que tornam o material mais leve e de rápida aplicação, com resistência superior ao de um tijolo normal. Sua tecnologia inibe o surgimento de umidade e mofo, principais causadores de doenças respiratórias, além de possuir isolamento térmico e acústico. Trabalha com o conceito de fábrica móvel sustentável, sem emissão de CO₂, sem desperdício de água, não gera resíduos sólidos e mantendo o padrão de qualidade e uniformidade dos blocos. Toda matéria-prima excedente pode ser reutilizada.

A empresa surgiu em 2017 com a montagem da fábrica e em junho de 2018 fizeram o lançamento do produto no mercado. Fizeram uma aceleração ligada Universidade Mackenzie e em seguida em 2019 patentearam o sistema produtivo, a partir daí começaram a focar ainda mais em soluções com foco na construção de interesse social, para tornar acessível à habitação salubre, sustentável e eco-

eficiente de interesse social. Além disso, possuem parceria para prototipagem junto a Universidade Federal de Alagoas (UFAL).

Participou do HousingPact que é uma iniciativa de impacto idealizada para ajudar a desenvolver um ecossistema saudável e que melhore a qualidade de vida de comunidades com moradias vulneráveis. O objetivo do HousingPact é melhorar as habitações de comunidades e impactar positivamente na experiência de moradia dessa população. Adicionalmente, o projeto também tem capacidade de potencializar a cadeia estendida ligada ao setor da habitação que, eventualmente, já faz parte da própria comunidade, faz a aceleração de *startups* e novos negócios que possam atender às demandas da população das classes C, D e E, em reformas, espaços públicos, destinação de resíduos, água, saneamento, energia, microcrédito habitacional e segurança, entre outras.

Conta com uma estrutura de 7 pessoas e é formada pelo sócio-diretor, por uma assessora administrativa que reporta diretamente ao diretor e auxilia na parte administrativa/financeira. Além deles, existe uma assistente de marketing, duas pessoas responsáveis por vendas, um operacional e duas operando a fábrica. Além disso, para cada projeto é necessário enviar um colaborador para operação da fábrica móvel.

É uma *Startup* fundada em 2017 é uma sociedade limitada e tem um enquadramento de EPP – empresa de Pequeno Porte, faturando em torno de R\$500.000/ano. Ela encontra-se na fase de eficiência, se preparando para uma fase escala (MARMER et al., 2011).

4.2.5 *Startup* 5 – Vestuário Sustentável

A empreendedora 5 é sócia fundadora de uma empresa que foi incubada na Hestia da UFRGS no parque Zenit. A empresa produz uma calcinha absorvente, lavável e reutilizável para mulheres usarem durante o ciclo menstrual. A ideia do produto é oferecer uma alternativa para mulheres que se sentem desconfortáveis e estão insatisfeitas com o uso de produtos descartáveis, além de diminuir o impacto ambiental causado pelo descarte de absorventes. A ideia desde o princípio foi baseada na questão da redução dos resíduos descartáveis.

A empresa trabalha com vestuário feminino sustentável, pioneira na criação e desenvolvimento de um produto nacional inovador: a calcinha menstrual. Fundada no final do ano de 2016 por duas acadêmicas de Engenharia Química da UFRGS, a configuração é de uma microempresa e a mesma localiza-se na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Propõe-se a revolucionar a maneira com que as mulheres lidam com seu ciclo menstrual ao trazer um novo produto para menstruação no Brasil, desenvolvido por mulheres brasileiras, com mão de obra valorizada e tecnologia nacional. O principal produto fabricado e comercializado são as calcinhas menstruais. Além de desenvolver um produto que atenda a uma das maiores necessidades femininas, a proteção e o conforto durante o ciclo menstrual, a empresa atua na redução do impacto ambiental que o uso de absorventes descartáveis gera, uma vez que a calcinha absorvente pode ser lavada e reutilizada por até dois anos.

A empresa é um negócio de impacto social que além de criar produtos e serviços, atua com a intenção de disseminar conhecimento entre todas as mulheres e proporcionar, por meio de tecnologia e inovação, mais liberdade e conforto.

A *startup* começou a estruturar-se como uma empresa para a criação de negócios de impacto socioambiental. Dentro dessa capacitação, as sócias fundadoras começaram a avaliar que modelo de negócio poderia ser criado considerando a insatisfação que as mesmas tinham em relação ao excesso de produtos descartáveis.

A entrada no mercado foi a partir de um financiamento coletivo (*crowdfunding*). Dessa maneira, o público alvo pode apoiar e encomendar o produto, validando a existência do mercado e uma real necessidade do produto.

Hoje a empresa conta com 12 colaboradores, sendo a sócia fundadora, analista de marketing, designer de moda, produção de conteúdo, assistente operacional e equipe de produção. A produção é toda local, tem um escritório em Porto Alegre que é a sede da empresa que funciona também como loja física.

É uma sociedade Ltda. e tem um faturamento compatível com uma empresa de pequeno porte, com previsão de faturamento anual de 1 milhão de reais.. Esta na fase da escala (MARMER et al, 2011).

4.3 Análise das Categorias de Estudo

Nos resultados, inicialmente é apresentada uma visão mais geral, das motivações do ser humano em relação à sustentabilidade com foco no *homo economicus versus sustinens*. Num segundo momento, são apresentados resultados mais específicos, voltadas para aplicação nas *startups*, no qual são discutidos os princípios do raciocínio sustentável versus o raciocínio oportunista e ainda questões referentes a tomada de decisão em empreendedorismo sustentável, finalizando-se essa análise com um posicionamento sobre a prática da sustentabilidade forte e fraca.

4.3.1 - O ser humano: visão de mundo orientado para a sustentabilidade

Nesta sessão são apresentados os quesitos apresentados por Bina e Vaz (2010) que correspondem às características mais pessoais do “Eu”. Ao focarmos na ideia do *homo* e seu pensar e agir individual é possível compreender um pouco melhor as suas motivações para atuar posteriormente na sociedade e nas empresas em que estão inseridos.

Rememorando Bina e Vaz (2010), de maneira resumida, para ser considerado alinhado com o *homo economicus* é necessário que o indivíduo apresente um comportamento mais egoísta e autointeressado, com foco no ganho individual, apresentar comportamento narcisista e individualista, ser competitivo e operar dentro da tradição econômica neoclássica. Por outro lado, o *homo sustinens* é mais holístico e equilibrado, foca no bem-estar social sobre o individual, apresentando um comportamento mais altruísta e cooperativo e segue uma tradição econômica menos ortodoxa. Na análise considera-se os itens apresentados no quadro 9 apresentado anteriormente.

4.3.1.1 Tradição econômica

Dos quesitos que compõe o *self*, o único em que todos os entrevistados se alinham com o pensamento do homem econômico é justamente com relação à tradição econômica (quadro 14).

Quadro 14- Tradição econômica

<i>Homo economicus</i>	<i>Homo sustinens</i>
E1, E2, E3, E4, E5	

Fonte: elaborado pelo autor

Quando falamos em tradição econômica consideramos a economia neoclássica como central do *homo economicus* e as economias menos ortodoxas, incluindo a economia ecológica como sendo parte do *homo sustinens*.

O pensamento neoclássico de regulação de mercado é presente nos entrevistados, embora iremos ver nos próximos quesitos, toda a inclinação para um posicionamento mais reflexivo. Podemos justificar a tradição econômica por ser a base do sistema em que atuamos, e ser muito difícil de dissociar a forma como os empresários fazem negócios e enxergam esta questão.

A opção de abrir empresa ocorre não apenas pelos ideais, mas também como modo de sobrevivência econômica, ou seja, a motivação para abrir a empresa e empreender recebeu o peso da tradição econômico-financeira de mercado, apresentando este olhar para a sustentabilidade com a visão do paradigma dominante apresentada por Fergus e Rowney (2005).

Faz-se necessário observar, que estar alinhado com uma tradição econômica tradicional, não necessariamente implica em ações menos sustentáveis por parte dos indivíduos e na condução dos seus empreendimentos.

4.3.1.2 Ser humano

Nesse quesito houve unanimidade dos respondentes com o posicionamento de *homo sustinens* (quadro 15).

Quadro 15 - Ser humano

<i>Homo economicus</i>	<i>Homo sustinens</i>
-	E1, E2, E3, E4, E5

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Este item faz a diferença do ser humano como um ser individual ou um ser social. Siebehüner (2000) caracteriza o *homo sustinens* como sendo um ser que engloba diversos aspectos da dimensão social da existência humana. Neste sentido, E3 afirma:

“Eu acho que muito do que eu sou hoje é em função do meu círculo de amizade, de convivência. Eu acho que sim tem muito da influência do ambiente no indivíduo. Eu gosto disso, eu aprendo muito. Eu gosto de aprender com a vida. Então com certeza, dos valores que eu tenho o que eu sei hoje foi do meu convívio, nem tanto dos meus esforços em aprender, mais do convívio das pessoas que eu tenho próximo mim e que eu consegui absorver. Então uma forma minha de recompensar isso é tentando devolver um pouco do conhecimento, dos valores para o resto da sociedade, pra comunidade. Eu tenho isso muito forte em mim, eu sei que eu suguei muito meu convívio e eu quero devolver isso pra fora.” (E3)

E1 acredita que deva se esforçar para mudar a si mesmo e com isso possa melhorar a sua relação com os outros. Este comportamento é muito interessante pois mostra uma fase de transição ou de mudança de mentalidade que vem ocorrendo nos empreendedores que atuam com a sustentabilidade. Nesta mesma linha, E4 refere o quanto vem pensando na mudança ao longo do tempo, entendendo que as suas ações são importantes para o meio em que está inserido. Esta inquietação e mudança de pensamento é presente em todos os entrevistados. Não são pessoas conformistas e pensam em como mudar o entorno e como melhorar o convívio a partir de suas próprias ações.

4.3.1.3 A ideia do self

Nesse quesito novamente verificou-se a unanimidade dos respondentes com o posicionamento de *homo sustinens* (quadro 16).

Quadro 16 - A ideia do self

<i>Homo economicus</i>	<i>Homo sustinens</i>
-	E1, E2, E3, E4, E5

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

O *homo economicus* é individualista e narcisista pela sua natureza, enquanto que o *homo sustinens* apresenta um olhar mais holístico e balanceado sobre si mesmo.

A ideia de *self* representa a visão que cada um tem sobre si mesmo. E3 explica que enxerga as coisas de forma sistêmica, pensando que vivemos num organismo em geral, um sistema, que onde uma parte está ruim aí se tiver o corpo todo ruim não vai ser um órgão que vai sobreviver junto.

Este é um dos itens de difícil avaliação, por ser subjetivo, de forma geral, todos apresentam conflitos com questões egoístas, porém são pessoas mais reflexivas ao optarem por negócios sustentáveis. Sobre este quesito podemos considerar os seguintes relatos:

“Assim tem um monte de coisa que acontece nesse aspecto social por causa da forma como as pessoas vivem, a gente tem que entender a realidade das pessoas e então você se coloca no lugar deles e quando você vai pra dentro você vê a necessidade de cada um, você entende o que eles realente precisam.” (E4)

“Quando a gente fala de responsabilidade a gente fala tanto no aspecto com as outras pessoas e quanto eu consigo mesmo assim a gente costuma falar em virtudes assim por pessoas. Como é que isso se traduz no dia a dia. Eu acho que quando tudo começa a se importar com seus pequenos compromissos é quando todas as coisas começam a encaixar com todo o mundo. Sim eu acho que deveríamos uma sociedade muito mais harmônica sim.” (E1)

4.2.1.4 Comportamento humano

Mesmo apresentando esta dicotomia inicial e a presença do egoísmo característico do paradigma dominante, por apresentarem também as características altruístas foram classificados na totalidade como *homo sustinens*. O quadro 17 ilustra a posição deles.

Quadro 17 - Comportamento humano

<i>Homo economicus</i>	<i>Homo sustinens</i>
-	E1, E2, E3, E4, E5

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

O *homo economicus* tem uma visão predominantemente egoísta e autointeressada. Na outra esfera, temos o *homo sustinens* que não deixa o egoísmo de lado, mas emerge de forma altruísta e não apenas focada em si mesmo. A entrega que fazem para a sociedade é um ato altruísta e os focos constantes no impacto social os tornam alinhados com o “eu reflexivo”. A ideia do *self* para o *homo sustinens* é muito mais holística e balanceada, se comportando assim, de maneira mais altruísta.

No empreendedorismo tradicional a preocupação seria com ideias mais egoístas, o benefício próprio: quanto ganharia, lucraria ou enriqueceria. Verificou-se a presença de um dilema nas respostas usadas para essa discussão, pois, apesar de em várias delas (E1,E2,E3,E4) terem uma menção inicial ao egoísmo, num momento posterior fica claro a preocupação com ideias altruístas como: causar um impacto positivo na sociedade também, saber dos recursos necessários para tratar bem e poder oferecer para os outros e devolver um pouco do conhecimento, dos valores para o resto da sociedade (E2). O empreendedor E3 em seu relato deixa claro esta questão do dilema e como a questão do egoísmo e altruísmo podem se misturar, e acaba justificando a existência de um para a prevalência do outro (comportamento altruísta):

“Eu acredito que dá para achar que a gente tem que ser um pouco egoísta também... eu vejo isso também no indivíduo, se eu não tiver bem e se eu não for egoísta o certo ponto de me cuidar eu não vou conseguir ser altruísta também na forma que eu gostaria. Então nesse balanço aí é difícil ter esse equilíbrio. Acho que consegue sim ser altruísta, pensar sem ter nenhum retorno simplesmente por dar sem querer receber nada, mas ao mesmo tempo tem que se preocupar também, ser um pouco egoísta e saber dos recursos que a gente precisa para tratar bem e poder oferecer para os outros. Eu sou assim e às vezes a gente se sente até meio mal por achar que pensa um pouco na gente. Mas tem isso, eu acho que se a gente pensar no todo, a gente consegue se sentir melhor e evoluir melhor. Se o ambiente tiver propício para isso. Eu entendo que se eu pensar muito em mim, o entorno pode estar ruim e nem eu vou conseguir evoluir do jeito que eu gostaria. Então se eu tiver uma sociedade que não está legal, eu vou estar em um ambiente muito degradado para eu sobreviver também, eu vejo dessa forma. Eu enxergo de forma sistêmica, eu acho que a gente vive num organismo em geral, um sistema, que onde uma parte está ruim aí se tiver o corpo todo ruim não vai ser um órgão que vai sobreviver, vai morrer junto. Então eu enxergo muito nessa linha.” (E3)

E2 tem um relato semelhante ao anterior, onde afirma que foi necessário em algum momento ser egoísta para seguir um caminho diferente e com isso talvez causar um impacto positivo na sociedade também. Ele acredita que o altruísmo vem disso, do poder que as próprias ações têm de atingir as pessoas para que elas também possam colher as benesses geradas pelo negócio. Relata:

“...eu confesso que quanto ao ato de empreender, não ao egoísmo por si só, mas muito de entender que eu tinha capacidade de fazer algo que poderia estar sobre a minha alçada. Eu fui egoísta no ponto de sair de onde eu estava para tentar algo diferente e com isso talvez causar um impacto positivo na sociedade também. E eu acho que o altruísmo vem disso, em eu tocando um negócio solo, poder atingir as pessoas para que elas também possam colher as benesses geradas pelo negócio.” (E2)

Outro fator que determina a inclinação para o *homo sustinens* é o fato de trabalharem de forma cooperativa e trabalhar como um todo e não de forma competitiva e ainda a capacidade de empatia e se colocar no lugar do outro. Neste sentido, E1 afirma que é importante se colocar no lugar dos outros, entender a realidade das pessoas para que as coisas comecem a se encaixar com o todo, mostrando um pensamento mais reflexivo neste momento. Mostrando também a sua empatia, E4 relata: “a gente tem que entender a realidade das pessoas e então você se coloca no lugar deles e quando você vai pra dentro você vê a necessidade de cada um, você entende o que eles realmente precisam”.

Outra relação que pode ser analisada é sobre a concorrência, o *homo sustinens* pensa na cooperação e rejeita a competitividade. E2 afirma: “A gente enxerga o lado dos outros *players* do mercado como parceiros no desenvolvimento de solução ou ampliação e criação de uma cultura desse subsistema”, porém este mesmo empreendedor afirma que em alguns momentos a concorrência direta também vai existir e é nestes casos que a competitividade vai se sobressair, trazendo novamente o conflito entre egoísmo e altruísmo. O *homo sustinens* em sua natureza não é competitivo, E5 relata que não se sente bem em ambientes extremamente competitivos e busca alternativas a isso.

Nestes primeiros itens foram discutidos os quesitos apresentados por Bina e Vaz (2010) que correspondem às características mais pessoais do “Eu”. Em muitos pontos eles se contrapõe, uma vez que a diferença entre alguns dos itens é bastante sutil. Ao focarmos na ideia do *homo* e seu pensar e agir individual é possível compreender um pouco melhor as suas motivações para atuar posteriormente na

sociedade e no ambiente que estão inseridos. Este olhar para as pessoas tem relação com o próximo ponto, que é o ser humano e os outros.

4.3.1.2 O ser o humano e os outros

Neste momento passamos a olhar para a relação do ser humano com os outros. O quadro 18 apresenta a posição de cada um delas frente ao ser humano e os outros, onde novamente temos a totalidade dos indivíduos mais focados no *homo sustinens*.

Quadro 18 - O ser o humano e os outros

<i>Homo economicus</i>	<i>Homo sustinens</i>
	E1, E2, E3, E4, E5

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

O *homo economicus* nega a relação com a comunidade e a dimensão de suas responsabilidades éticas dentro dela, é focado na autoconsideração. Por outro lado, o *homo sustinens* pressupõe a consideração consigo, mas também com os outros, enfatizando as dimensões éticas das relações comunitárias.

Os negócios sustentáveis na maioria dos casos também se classificam como negócios de impacto social. Com isso, era esperado nesta pesquisa que os participantes tivessem uma relação boa com os outros, ou seja, focada no bem estar social. O *homo sustinens* proposto por Siebenhüner (2000) é caracterizado por ter uma responsabilidade moral com a sociedade e valores também voltados para o bem comum.

Uma das formas de verificarmos a relação do ser humano com os outros, é considerando os seus pensamentos justamente sobre o impacto social. E4 afirma que às vezes você não sabe até onde você vai atingir, o impacto das suas ações podem tocar muito mais longe do que se imaginava. Conseguir ver o resultado no próximo é o mais recompensador de acordo com E3, ver o impacto que as ações têm nos indivíduos ao nosso lado e na nossa sociedade de forma geral.

Além da relação da sociedade como um todo, podemos considerar a relação com os outros olhando para a forma com que os indivíduos se relacionam com seus

colabores e demais e o respeito por toda a cadeia produtiva. E5 entende que é necessário se preocupar com o bem-estar de todas as pessoas envolvidas:

“Hoje além do impacto por peça, maior ainda que o tangível, temos o nosso braço educacional com a questão do conteúdo. Queremos questionar e repensar, a escola vem muito com esta questão de impacto e hoje temos diariamente 5 mil pessoas acessando este conteúdo com este olhar e é fundamental é um métrica interessante pelos choques de consciência e a sementinha que a gente consegue ir plantando.” (E5)

Devolver para comunidade é importante para eles, criar replicadores dos seus valores e recompensar um pouco devolvendo conhecimento para a sociedade (E3). Proporcionar uma melhor qualidade de vida é um dos fatores que motiva E2 e E4 nas suas ações e explica a escolha por um negócio sustentável.

“Hoje eu acho que a gente tá bem longe desse ponto, então pra mim seria isso, ter condições de vida favoráveis para todo mundo e que as pessoas tivessem ferramentas para acessar essas condições caso quisessem. Também tem a questão da liberdade individual.” (E3)

Sobre a questão ética com a comunidade, E1 acredita que é preciso lidar com as pessoas de modo que elas realmente recebam o que elas o que elas precisam. Sobre o olhar para o outro destaca-se:

“O que eu venho descobrindo, desde que entrei nesse processo de *startups*, é que, às vezes, você não sabe nem aonde o seu negócio ainda vai tocar. Pode tocar muito mais longe do que você imaginava.” (E2)

“Eu conseguir ver o resultado no próximo pra mim é mais desafiador e mais recompensador também, ver que tem um impacto no indivíduo do lado, na nossa sociedade de forma geral. Até porque a gente acha que está criando replicadores, então isso vai se postergar mais do que o impacto econômico, ou o ambiental que pode ao longo do tempo a isso perder.” (E3)

4.3.1.3 O ser humano e a natureza

Uma visão mais reducionista da natureza, ou seja, do *homo economicus* a considera um mero input ao sistema econômico, enquanto que o *homo sustinens* conhece os laços não instrumentais e o que ela represente para si, tratando com respeito e muitas vezes até com um relacionamento emocional (BINA e VAZ, 2011). O quadro 19 apresenta a posição de cada um deles frente às relações do ser

humano com a natureza, onde temos quase a totalidade dos indivíduos mais focados no *homo sustinens* e apenas 1 deles no *homo economicus*.

Quadro 19 - O ser humano e a natureza

<i>Homo economicus</i>	<i>Homo sustinens</i>
E1	E2, E3, E4, E5

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Sobre a visão dos recursos para o uso da empresa, apenas o E1 ficou classificado com um comportamento mais voltado ao *homo economicus*. Ao enxergar a questão do produto orgânico prioritariamente como um diferencial competitivo, demonstra um interesse mais frágil em cima dos aspectos da natureza, relata:

“Como o nosso produto é um biopesticida orgânico, ele tem toda a questão de ser um produto *premium* e pode se diferenciar não só por custo, mas justamente porque é orgânico. Ele é um produto *premium* por si só e a gente planeja também cobrar *premium* pelo nosso produto, justamente por ser orgânico.” (E1)

O comportamento do ser humano junto à natureza passa também pelas suas atividades diárias e o seu cuidado com o ambiente que está inserido, de forma a também transpor estas questões para dentro da empresa também. E1 relata sobre suas atitudes sustentáveis “ em termos práticos do dia a dia hoje eu não vejo como eu posso contribuir muito, também nunca parei para pesquisar, o que significa que é um erro meu. Eu não tenho muita ação, mais a questão de separação do lixo (E1)

Do outro lado, os demais referem um cuidado maior com a sustentabilidade em suas práticas diárias, E2 refere que sempre foi o “ecochoato”, tem ações constantes com relação aos seus resíduos, procura sempre utilizar a iluminação natural tento manter uma alimentação natural e sempre fazer o máximo possível.

Refere:

“Eu sempre fui um ”ecochoato”. Na minha casa já tentava separar o lixo para tentar reduzir o máximo possível a geração de resíduo. Do pouco que eu gerava me preocupava em dar o destino correto para isso. As casas nas quais eu morei eu sempre tentei fazer a maior e melhor utilização dos recursos naturais que eu tinha uma casa, água, dar preferência para iluminação natural, também tento manter uma alimentação natural e sempre fazer o máximo possível.” (E2)

São indivíduos que tem esta preocupação em suas vidas desde antes de pensarem nos negócios. Para E5 a questão do excesso de plástico sempre a incomodou e a impulsionou para o empreendedorismo. E4 em sua vida também demonstra esta inquietação com relação aos resíduos e a degradação da natureza como um todo.

4.3.1.4 O bem-estar humano

De acordo com a literatura, o crescimento econômico, se justifica implicitamente pela aceitação da noção de *homo economicus* como virtualmente e a única concepção de ator econômico. Dessa noção simplificada deriva o entendimento de que o bem-estar humano está ligado a níveis crescentes de consumo material. Contrário a este contexto, o homem mais *sustinens* busca uma gama mais ampla de fontes materiais e não materiais, incluindo beleza e espiritualidade (BINA E VAZ, 2011).

Quando questionados sobre o que contribui para o seu bem-estar, diversos fatores foram relacionados. Encontrou-se uma relação forte entre o propósito de cada um e o bem-estar e fato de também atingirem um estado de satisfação através do seu negócio. A satisfação com o consumo e os bens materiais apareceram mais ligadas a subsistência e ao provimento as suas famílias.

Fatores que podem ser considerados como responsáveis pelo bem-estar que foram relatados, estão relacionados ao propósito de vida (E4), além disso, E4 afirma que ultrapassar este propósito e ajudar outras pessoas é o que o faz feliz. Estar em constante presença da família e amigos também é muito importante para o *homo sustinens*. Para E5, o trabalho é uma extensão dos valores dela e também uma forma de agir com os seus propósitos, e o mesmo acontece com as pessoas que buscam trabalhar na empresa.

Outro fator referido por E3 como responsável pelo seu bem estar é o aprendizado cultural, o que vai além do bem material:

“Essa questão do aprendizado cultural com outras pessoas isso faz muito bem. Eu preciso disso. A questão é saber que eu estou fazendo bem também para alguém, seja levando felicidade ou levando alguma coisa aqui que vai fazer bem pra aquela pessoa me motiva muito a continuar e me

deixa muito satisfeito. Acho que isso pra mim é o que hoje influencia no meu bem estar, por isso que eu escolhi esse negócio assim.” (E3)

O autoconhecimento é trazido por E4 e E5 como uma forma de entender o que gostaria de fazer e como alcançar a felicidade. À medida que os indivíduos crescem e se tornam pessoas completas e autorrealizadas, elas procuram encontrar mais significado em suas vidas através do trabalho que executam. O bem-estar passa a vir de fatores que vão muito além do consumo material.

Para E2 ser fiel e trabalhar para o seu propósito é um dos seus motivos de felicidade, afirma: “alcançar algo maior que é o meu propósito e isso me faz feliz, depois de brincar com meu filho para ser sincero”.

O quadro 20 apresenta a posição de cada um deles frente ao bem-estar humano, onde novamente temos a totalidade dos indivíduos mais focados no *homo sustinens*.

Quadro 20 - O bem-estar humano

<i>Homo economicus</i>	<i>Homo sustinens</i>
	E1, E2, E3, E4, E5

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

4.3.1.5 Contexto socioeconômico

No contexto socioeconômico, o *homo economicus* foca predominantemente no lucro e no bem-estar indivíduo como principal objetivo. Por outro lado, o eu reflexivo enxerga o lucro apenas como um meio para chegar ao fim, sendo o seu principal objetivo o bem-estar social. Neste cenário, a qualidade é melhor que a quantidade.

O quadro 21 apresenta a posição de cada um deles frente ao contexto econômico, onde temos quase a totalidade dos indivíduos mais focados no *homo sustinens* e apenas 1 deles no *homo economicus*.

Quadro 21 - Contexto socioeconômico

<i>Homo economicus</i>	<i>Homo sustinens</i>
E1	E2, E3, E4, E5

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

A questão financeira aparece como meio para atingir o fim, os empreendedores acreditam que se o negócio não for economicamente viável o impacto não poderá ser causado. O lucro funciona como mola propulsora para financiar os seus propósitos. Para os empreendedores o pilar financeiro sempre vai ser importante para que o negócio possa crescer e impactar mais pessoas. O E3 acredita que se não tiver uma empresa saudável financeiramente e economicamente, não vai ter recursos pra poder fazer tudo o que gostaria. Acreditam que se a empresa não tiver sua saúde financeira, a empresa morre e acaba o impacto gerado:

“Se o negócio não for economicamente viável o resto não acontece, a gente trabalha tanto pelo ambiental, para mitigar os efeitos, todo o passivo que a gente vem trabalhando há tanto tempo, mas a gente não estaria conseguindo se não fosse economicamente viável.” (E2)

A questão de expansão é bastante motivada não só pela questão econômica, mas pela questão de poder impactar mais vidas de forma justa e sustentável. Na visão dos empreendedores, pouco adiantaria soluções que fossem boas, mas que não entregassem para a sociedade como um todo (E2,E3,E4,E5). E5 relata, que mais do que as vendas, a empresa busca aumentar seu impacto social.

O E1 relata que a primeira coisa que se interessou no projeto foi justamente a questão financeira, o interesse em um produto com alto valor agregado por ser considerado orgânico.

O foco no ambiental é bastante forte para E3 e E4, reforçando que este é um propósito muito forte, mas também relatando a importância do financeiro para sustentar isso. Acreditam que algumas empresas acabam não dando a devida importância para as contas da empresa e acabam pecando nisto. Na sua visão, a sustentabilidade tem que conseguir gerar Impacto social e ambiental sem perder esse gás financeiro para que consigam crescer e levar a solução para outros lugares (E3).

Com relação ao contexto socioeconômico relatam:

“A gente percebeu que o nosso negócio ele tem um custo muito alto e a gente precisa ter um fôlego financeiro muito grande para conseguir chegar a impactar o número de pessoas que a gente quer e causar o impacto que a gente quer.” (E3)

“Se eu não tiver uma empresa saudável financeiramente e economicamente, eu também não vou ter recursos pra poder fazer tudo o que eu gostaria”. (E3)

“Assim tem muita gente que pensa no próximo, qual é o nosso impacto, quantas pessoas a gente vai impactar , como e quando vai fazer, mas não se preocupa com a empresa. A empresa vai morrendo e daqui a pouco acabou o impacto que isto gera. A gente sempre teve essa preocupação de tratar bem a empresa e ao mesmo tempo estar preocupado com o nível de retorno que estou dando e qual é o impacto que eu estou tendo na outra ponta. Se está de acordo com o que eu estou crescendo também, porque isso dá o equilíbrio e a gente até poder de certa forma usar isso a nosso favor. Eu estou sendo altruísta e gerando um impacto ok, mas agora eu preciso também do outro lado.” (E3)

“Então eu acho que para isso a empresa dá para aplicar também esses pequenos princípios assim nem tão pouco fazer as coisas bem feitas com o que tem que entregar para as pessoas ou entregar pro cliente . Então tudo prezar por essas boas relações. Eu acho que é claro nunca sacrificando lucros. A empresa tem um fim econômico ela precisa para sustentar. Isso é claro. Mas isso não é ruim. E esses princípios assim eu acho que são muito também pessoais.” (E1)

4.3.1.6 Conceito de justiça

O *homo sustinens* tem responsabilidade pelas gerações futuras e pela natureza, enquanto o *homo economicus* é focado em direitos de propriedade e ação autônoma.

O quadro 22 apresenta a posição de cada um delas frente ao conceito de justiça, onde novamente temos a totalidade dos indivíduos mais focados no *homo sustinens*.

Quadro 22 - Conceito de justiça

<i>Homo economicus</i>	<i>Homo sustinens</i>
	E1, E2, E3, E4, E5

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

A empreendedora E5 relata que um dos seus objetivos é que as próximas gerações tenham experiências melhores do que as anteriores, para isso idealiza um trabalho na sociedade com cursos e ações com mulheres em situações vulneráveis, trabalhando inclusive em penitenciárias. Ou seja, para ela reconhece a importância de devolver para a sociedade e a responsabilidade que tem com a mesma, buscam questionar e repensar as coisas como elas são.

Referem à questão da liberdade individual como um importante fator de desenvolvimento de uma sociedade ideal. E3 acredita que é responsável por criar condições melhores de acesso e ferramentas para que os outros possam atingir seus sonhos dentro desta sociedade. Refere ainda os problemas que enfrenta por trabalhar em um mercado onde existe uma falta de ética enorme e o quanto é importante para ele manter as questões dos valores da ética e das leis, acredita que é importantíssimo para o indivíduo também ter esta responsabilidade com o todo.

Outro fator comentado pelos entrevistados (E2,E3,E4,E5) é o fato de se considerarem agentes motivadores e que repliquem os seus conhecimentos para a sociedade, enxergando o seu papel de importância neste contexto.

Sobre estas questões, ainda referem:

“ Eu acho que a principal característica eu acho que isso impactou muito aqueles valores que muitos falam sem transparência. Acho que quando tem relações transparentes de uma empresa sinto acaba indo muito para honestidade justiça. Então eu vou realmente falar para as pessoas aquilo que realmente aconteceu. Eu vou lidar com as pessoas desse modo que realmente as cartas tenham sobre a mesa. Eu não posso ficar escondendo as coisas. Eu preciso lidar com as pessoas de modo que elas realmente recebam o que elas o que elas precisam e o que foi acordado.” (E1)

“Para mim eu acho que uma sociedade onde todos tivessem acesso a condições de vida tranquilas, que pudessem viver bem, não que tivessem igualdade, acho que isso para é utopia. Mas que todos tivessem condições de acesso àquilo que sonham e que pudessem ter as ferramentas para atingir isso.” (E2)

“Aqui a gente cobra muito essa questão dos valores da ética e lei... a gente sempre prega essa questão da ética e acho que todo mundo, tanto

a empresa quanto o indivíduo, tem condições de ser ético mesmo que o ambiente não seja o mais propício para isso. Hoje a gente está num mercado que tem muita falta de ética, então envolve muita coisa e a gente sempre preza pela ética. A politicagem tem muito, até a questão dentro das próprias pessoas que se relacionam, fora a politicagem, e ainda também tem esse problema da ética. É muito difícil ter relações às vezes porque tem um jogo de interesses muito forte, mexe com muita coisa que às vezes a ética passa bem longe'.(E3)

O quadro 23 ilustra mostra a compilação dos achados, demonstrando que nos quesitos mais individuais temos uma predominância do comportamento do *homo sustinens*.

Quadro 23 – Quadro geral da concepção do ser humano (por cada entrevistado)

Dimensões que moldam o ator econômico	<i>Homo economicus</i>	<i>Homo sustinens</i>
Tradição Econômica	E1, E2, E3, E4, E5	
Ser humano		E1, E2, E3, E4, E5
A ideia do <i>self</i>		E1, E2, E3, E4, E5
Comportamento humano		E1, E2, E3, E4, E5
O ser o humano e os outros		E1, E2, E3, E4, E5
O ser humano e a natureza	E1	E2, E3, E4, E5
O bem-estar humano		E1, E2, E3, E4, E5
Contexto socioeconômico	E1	E2, E3, E4, E5
Conceito de justiça		E1, E2, E3, E4, E5

Fonte: elaborado pela autora (2020)

4.3.2 O empreendedor: ações na empresa e a sustentabilidade

Nesta sessão são apresentadas as questões mais aplicadas às empresas: os quesitos apresentados por Parrish (2010) que correspondem às características das ações dentro das empresas, num segundo momento as interpretações com relação a tomada de decisão e, finalmente, sobre o posicionamento entre sustentabilidade fraca e forte.

4.3.2.1 Raciocínio sustentável x Raciocínio oportunista

Parrish (2010) em estudo procurou identificar em empresas sustentáveis consolidadas no mercado de que forma os requisitos do design organizacional eram utilizados pelos empreendedores verdes. Com isso se chegou à definição do que seriam as características dos empreendedores sênior que tem empresas de sucesso sustentáveis. No presente estudo optou-se por verificar estas características frente aos jovens empreendedores que estão se lançando no mercado. Percebeu-se que boa parte das características do raciocínio sustentável estão presentes nos jovens empreendedores.

4.3.2.1.1 Propósito

Este requisito está bem alinhado com o “Contexto socioeconômico” referido por Bina e Vaz (2010), discutido anteriormente, ou seja, da mesma forma que o indivíduo enxerga as questões sobre o lucro e a importância que tem para si é a forma que ocorre na empresa. Da mesma forma que ocorreu anteriormente, temos apenas o E1 com o raciocínio mais oportunista enquanto os demais estão mais próximos do lado sustentável (quadro 24).

Quadro 24 - Propósito

Princípios do "raciocínio oportunista"	Princípios do "raciocínio sustentável"
E1	E2, E3, E4, E5

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Podemos entender o Propósito como a principal motivação dos empreendedores para a criação e operação dos seus negócios. No empreendedorismo convencional, a empresa é vista instrumentalmente como um meio de lucrar com a exploração de recursos, enquanto os empreendedores sustentáveis veem a empresa instrumentalmente como um meio de produzir fluxos de benefícios por meio da perpetuação de recursos. (Parrish, 2010).

O propósito pode se alinhar com as escolhas de vida do empreendedor, quanto a isso, E2 relata:

“Vejo no empreendedorismo um propósito de vida, pois acredito que cada indivíduo pode ser responsável pelo seu sucesso ou não e além de ter como produto/serviço algo do qual acredito fielmente ser positivo para mim, clientes e para o planeta, vejo na condição de empreendedor a possibilidade de servir de exemplo a quem quer que se veja em uma condição desfavorável.” (E2)

Podemos verificar que apenas um deles (E1) ficou classificado como “exploratório” neste requisito, afirma: “Eu tenho a vida tem esse problema de ver a sustentabilidade muito com a questão financeira junto essa questão da diferenciação., ‘ admite também que a primeira coisa que viu no projeto foi justamente a viabilidade e possibilidade financeira.

Por outro lado, o mesmo empreendedor faz um relato que o colaria mais próximo de um propósito sustentável, ou seja, percebemos que os indivíduos oscilam entre um lado e outro, mostrando a influência do homo economicus na gestão dos negócios sustentáveis: “Da mesma forma e com quanto mais lucro em termos financeiros generosos, tiver mais vai poder alocar esse dinheiro para projetos também sociais importantes”.

Quando olhamos mais formalmente a missão das empresas em questão, verificamos que todas elas estão voltadas para um discurso perpétuo, que na maioria dos casos está de acordo com a fala dos entrevistados. Estar atentos às métricas de impacto social coloca os empreendedores mais perto do raciocínio perpétuo, a partir do momento que suas preocupações ultrapassam as questões individualistas. A preocupação financeira está presente, porém o que realmente motivou a engajar no projeto é o impacto (E3):

“Eu acho que o que motivou para eu me engajar mais no negócio acho que foi a questão do realmente do impacto. O tamanho do impacto que eu poderia causar e também a parte financeira. De certa forma né o quanto isso poderia alavancar e se tornou um negócio muito grande muito rápido. Mas eu acho que a parte financeira até não é muito a minha. Não sou conhecido por ser o cara com a melhor educação financeira bem gasto mais do que costumo ganhar mas acho que essa questão do impacto e do crescimento é o que mais chama atenção se o tamanho do negócio que ele poderia ficar é o quanto eu poderia ajudar com a empresa. Ai tu não és o político aqui mas geralmente vendo o quanto eu consegui empregar o quanto eu consigo gerar de retorno o quanto eu consigo reciclar em grande escala o tamanho que eu posso chegar com essa ideia e o que me motiva muito.” (E3)

4.3.2.1.2 Eficiência

Com relação à eficiência, os indivíduos que apresentam um comportamento mais exploratório focam no custo mínimo, enquanto o raciocínio sustentável faz com que tenham uma abordagem mais qualitativa, pensando no acúmulo de múltiplos benefícios aos envolvidos. (Parrish, 2010). Assim como no quesito anterior, temos apenas o E1 do lado oportunista (quadro 25).

Quadro 25 - Eficiência

Princípios do "raciocínio oportunista"	Princípios do "raciocínio sustentável"
E1	E2, E3, E4, E5

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Alcançar sinergias positivas ao invés de só pensar na economia torna estes empreendedores próximos de um raciocínio mais sustentável, existe uma preocupação em desenvolver as tecnologias no Brasil, garantindo a procedência e a sustentabilidade do produto, (E4,E5).

A busca por parceiros locais também é uma forma de se responsabilizarem pela comunidade, trabalhando com fornecedores, e membros das cidades onde estão inseridos e pensando numa eficiência qualitativa, pois fazem esta escolha mesmo que tenha um custo mais alto. Se estivessem mais alinhados com um pensamento oportunista a economia a todo custo seria priorizada (E3,E2,E5).

4.3.2.1.3 Trade-offs

A diferença entre o raciocínio perpétuo e exploratório está na maneira que os empreendedores encaram os problemas que não podem ser evitados (PARRISH, 2010). O quadro 26 apresenta a posição de cada um delas frente a este quesito, onde novamente temos E1 no lado mais oportunista.

Quadro 26 – Trade-offs

Princípios do "raciocínio oportunista"	Princípios do "raciocínio sustentável"
E1	E2, E3, E4, E5

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

A satisfação estratégica foi unanimidade entre os entrevistados, uma vez que as decisões tomadas na empresa são analisadas a partir de um contexto mais amplo, sempre procurando beneficiar mais de um aspecto, ou seja, não existe a maximização de um objetivo só. O E3 enfatiza a importância de conseguirem reduzir o custo logístico e operacional, gerar impacto social e ambiental extremamente positivo, criar um modelo replicável e adaptável a diferentes realidades, remunerar todos os envolvidos e ainda ter um negócio rentável em um mercado muito pouco explorado. Com isso, fica mais evidente a questão de que múltiplos fatores influenciam na satisfação com a tomada de decisão.

Na visão mais tradicional, existe a maximização de um objetivo único, normalmente voltado ao ganho financeiro. Um dos exemplos no mercado é a constante busca de insumos fora do país, com relação a isso, E5 cita toda uma preocupação mais ampla na hora de tomar a decisão: “Se fosse para trazer tudo do exterior, como ficaria a pegada de carbono? E o impacto ambiental e social? Eu queria desenvolver tudo aqui, com uma tecnologia”.

Outras questões sobre os trade-offs também foram discutidas na sessão específica sobre tomada de decisão.

Nós conseguimos reduzir o custo logístico e operacional, gerar impacto social e ambiental extremamente positivo, criar um modelo replicável e adaptável a diferentes realidades, remunerar todos os envolvidos e ainda ter um negócio rentável em um mercado muito pouco explorado. (E3)

4.3.2.1.4 Critérios

Uma forma predominante de tomada de decisão empregada pelos empreendedores sustentáveis envolve avaliar as opções de forma qualitativa. Na prática, os critérios para a tomada de decisão são menos frequentes sobre "mais" e

mais frequentes sobre o "melhor" e, portanto, operando em uma lógica de qualidade ao invés de quantidade. Mesmo questões quantitativas, como crescimento e alocação de recursos financeiros são traduzidas em resultados qualitativos para permitir que as decisões mais eficazes sejam tomadas (Parrish, 2010). O quadro 27 apresenta a posição de cada um delas frente a este quesito, onde novamente temos E1 no lado mais oportunista.

Quadro 27 - Critérios

Princípios do "raciocínio oportunista"	Princípios do "raciocínio sustentável"
E1	E2, E3, E4, E5

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Ao ser questionado sobre o pensamento de longo prazo, o E2 afirma: “O saldo positivo de uma empresa não é medido somente pelo lucro financeiro que ela gera” ainda afirma que ‘em prol de melhores lucros, jamais abririam mão de serem sustentáveis”. Nesta mesma linha, E5 também afirma que a maior satisfação não é financeira, é sentir que pode fazer diferença na vida de outras mulheres. Para esta empreendedora, as métricas de sucesso não apenas financeiras:

“A gente foi entendendo e refinando quais eram as métricas de impacto importantes, considerando não somente métricas financeiras, mas também as outras que estariam justificando e mostrando o nosso impacto. A escala mais importante é a escala de impacto .”

Aos utilizarem outras métricas de sucesso se aproximam do raciocínio mais sustentável, que é um dos fatores que os difere do pensamento oportunista. Estas métricas são bastante subjetivas tem coisas que é difícil estabelecer na ponta do lápis o quanto você vai causar um impacto positivo na vida de pessoas, pode ser muito relativo e muito subjetivo. Alguns dos fatores além do lucro que são levados em conta: impacto positivo nas comunidades, qualidade de vida e economia para as pessoas (E2), quantas pessoas ganham oportunidade de trabalho, e quantas pessoas estão conectadas, quantas pessoas são educadas (E3). Afirnam:

“São conceitos bastante subjetivos tem coisas que é difícil estabelecer na ponta do lápis o quanto você vai causar um impacto positivo na vida de pessoas, pode ser muito relativo e muito subjetivo. Mas a gente tem algumas: por exemplo, a gente fez agora para o final do ano passado novo planejamento estratégico. Nossa ideia é aumentar a potência

instalada, óbvio que isso também vem em busca do aumento do faturamento da empresa, do de fluxo de caixa. Porém, a gente sabe que quanto mais potência instalada a gente tem maior impacto positivo nas comunidades em que a gente atua, trazendo mais qualidade de vida e economia para as pessoas. A gente tem algumas métricas de crescimento. Na verdade a gente poderia falar em mudança da matriz energética dessas microrregiões onde a gente atua. Essa mudança na matriz energética, desse efeito conta gotas, com efeito multiplicador dessa mudança na matriz energética.” (E2)

“O saldo positivo de uma empresa não é medido somente pelo lucro financeiro que ela gera. Em prol de melhores lucros, jamais abriríamos mão de ser mais sustentáveis.” (E2)

“Sim, a gente mede o impacto que gera, são indicadores chaves para a gente também. A receita que a gente gera, quantas pessoas a gente dá oportunidade de trabalho, e quantas pessoas a gente está conectado, quantas pessoas a gente educou ambientalmente. Tudo isso a gente mensura são indicadores entre os principais que a gente tem mapeado.” (E3)

4.3.2.1.5 Incentivos

Este critério pressupõe que os benefícios sejam distribuídos de forma adequada entre todos os envolvidos, incluindo não apenas o retorno financeiro, mas também com relação ao desenvolvimento e acesso a oportunidades (Parrish, 2010). Foca no relacionamento com todos os stakeholders. O quadro 28 apresenta a posição de cada um delas frente a este quesito, onde novamente temos a totalidade no lado do raciocínio sustentável. E1 não foi considerado neste ponto, pois como ainda não está em operação não soube responder os questionamentos.

Quadro 28 - Incentivos

Princípios do "raciocínio oportunista"	Princípios do "raciocínio sustentável"
	E2, E3, E4, E5

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Os empreendedores que atuam com o raciocínio sustentável tendem a valorizar as suas equipes e colegas, sempre optando por escolher colaboradores

com valores alinhados aos seus, de forma que as questões mais técnicas são passadas posteriormente. Quando efetuam contratações buscam por um perfil alinhado aos seus propósitos, tecnicamente fazem o treinamento depois. O principal é a identificação com o negócio e com suas premissas, afirmando que toda a relação, desde o momento de entrevista não é unilateral, deve ser pensada em todos.(E2, E3, E5). Afirmam que realmente cobram os valores mais do que todo resto. Em um raciocínio exploratório, o foco seria nas habilidades acima de tudo e no ganho que a empresa teria nesta contratação.

Com relação a parceiros comerciais, o relato é o mesmo, buscam empresas que tenham o mesmo alinhamento com a sustentabilidade que eles, que trabalhem com a economia circular, mesmo que possa não ser o melhor financeiramente (E3), sempre buscando também parceiros locais:

“Quem já nos procura para trabalhar já traz isto, porque enxerga a empresa com certos valores... todos os contatos que a gente tem com os colaboradores tentamos transpor principalmente os valores, às vezes a parte técnica pode faltar a capacitação, mas os valores eu acho que isso a gente sempre cobra mais do que o resto.(E3)

“A gente sempre deixou bem claro que nós contratamos o perfil e propósito e treinamos tecnicamente o que for preciso para que o processo de seleção seja cortar os professores com o cargo de gerente comercial. A gente tenta entender o propósito da caminhada com o propósito da empresa e se a gente vai conseguir tanto nas entrevistas deu uma entrevista não é unilateral.” (E2)

“Quem já nos procura para trabalhar já traz isto, porque enxerga a empresa com certos valores, que já estão na marca digamos assim. Vou trabalhar lá porque tem esses valores externos que o pessoal consegue enxergar e internamente a gente tem os sócios, que já tem uma relação de longa data , inclusive a gente trabalha junto hoje porque confia muito nos valores um do outro, e a gente tenta transpor isso para a equipe, a gente está aí numa dor do crescimento, de expandir, como é que faço essa cultura e os valores. Mas a gente tenta fazer, todos os contatos que a gente tem com os colaboradores tentamos transpor principalmente os valores, às vezes a parte técnica pode faltar a capacitação, mas os valores eu acho que isso a gente sempre cobra mais do que o resto.”(E3)

“O nosso processo de seleção, o foco de parcerias e empresas que a gente quer trabalhar, a gente foca em empresas que tenham viés de sustentabilidade, e economia circular principalmente, mesmo que financeiramente possa não ser o melhor negocio. “(E3)

“Nossa seleção é de pessoas que se identifiquem, tem um time que vem desde o inicio, de pessoas conhecidas de muita confiança, seletiva super direcionada para o perfil os valores, sustentáveis. “(E5)

O quadro 29 ilustra o resumo dos achados desta sessão. Podemos ver que dentro das características apresentadas pelo autor para a classificação, os indivíduos em sua grande maioria apresentam um comportamento condizente com o raciocínio sustentável. Estes achados ilustram que estes negócios através da liderança de seus empreendedores são parte importante na transição para a sustentabilidade.

Quadro 29 - Requisitos do Design Organizacional (por cada entrevistado)

Requisitos do design organizacional	Raciocínio oportunista	Raciocínio sustentável
Propósito - justificando a existência	E1	E2, E3, E4, E5
Eficiência - alcançando sinergias	E1	E2, E3, E4, E5
Tradeoffs - equilibrando objetivos concorrentes	E1	E2, E3, E4, E5
Critérios - priorizando as escolhas de decisão	E1	E2, E3, E4, E5
Incentivos - alocação de benefícios		E2, E3, E4, E5

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

4.3.2.2 Tomada de decisão em sustentabilidade

A tomada de decisão foi analisada a partir da classificação proposta por Divito & Bohnsack (2017) referente a decisões dentro da sustentabilidade: flexível, holística e singular. Estes aspectos também puderam ser observados no quesito *trade-offs* analisados pela perspectiva de Parrish (2010).

No caso de E1, quando a visão do empresário tende mais para o tradicional, o dilema de decisão não chega a existir, pois ele já está definido por um viés que vai tender para o trade-off econômico. Desta forma, se caracteriza uma tomada de decisão singular, neste caso, hiperfocada apenas na questão econômica. Este empreendedor não relatou dificuldades de decisão neste momento, sendo um fator que também pode contribuir para a ausência de relato de dificuldade em decisão pode se dar ao fato da empresa estar em fase de ideação, ou seja, em um momento

ainda inicial, sem operar de fato. Justamente por ainda não ter passado por nenhuma situação na prática onde o problema de decisão pudesse surgir, não foi relatada nenhuma situação específica.

Os empreendedores E2, E3 e E4 tem uma tendência para um perfil flexível, onde se aceita um maior comprometimento entre as três dimensões da sustentabilidade e ainda tem um maior comprometimento de uma dimensão em detrimento a outra (Divito e Bohnsack, 2017) . Na tomada de decisão, os empreendedores relatam muitas vezes terem que preterir uma dimensão da sustentabilidade e o fazem de forma a tentar priorizar as questões ambientais e sociais. O empreendedor E3 refere que ao tomar uma decisão, em alguns momentos, será necessário pensar em um pilar em detrimento do outro, no caso deles, procuram focar mais no que trás mais benefícios principalmente para o social, admitindo que pode perder um pouco do ambiental, mas sempre sendo economicamente viável. No caso de E4, ele também tem um perfil flexível, pensando em uma dimensão em detrimento da outra, mas sempre com o foco social/sustentável:

“O mais importante é o ambiental, tudo que eu faço com menos impacto ambiental automaticamente tem um impacto social mais positivo e economicamente lógico. Tem que se analisar a questão viável, ou seja eu acho que sempre você. Olhando o lado ambiental primeiro você consegue buscar assim um retorno econômico melhor e um impacto social mais positivo por uma série de coisas.”(E4)

Na tomada de decisão, os empreendedores relatam muitas vezes terem que preterir uma dimensão da sustentabilidade e o fazem de forma a tentar priorizar as questões ambientais e sociais, conforme afirma o empreendedor E2:

“Em algumas pontas a gente vai ter que tomar uma decisão em detrimento de outro pilar, geralmente a gente procura focar mais no que trás mais benefícios principalmente para o social, em alguns casos o ambiental a gente acaba perdendo um pouco, geralmente com os clientes né, tem cliente aí eu não tenho como fazer 100% do que tu estás me propondo, a gente vai ter que abrir mão um pouco, então geralmente o ambiental acaba sendo sempre o mais prejudicado, mas a gente vai na linha de pensamento de que é melhor eu dar um passo a frente do que eu ficar parado, estagnado, então a gente também auxilia as empresas a evoluir o mínimo que seja, na direção correta. Eu vou buscar a melhor solução dentro do que é viável naquele momento, mas a gente foca principalmente no social e o ambiental, financeiro vem depois, mas a gente tem conseguido ter ganhos e rentabilidade ok, dentro deste processo. Porque a gente busca as melhores soluções com o valor mais agregado possível, a gente foca nisso.” (E2)

Para E5 a tomada de decisão ocorre de forma mais holística, equilibrando as três dimensões. A empresa é muito focada nas questões sociais, tem um propósito muito forte ambiental na questão dos resíduos, porém tem uma responsabilidade financeira por trás disso. Desde o início tem muita convicção e foco no impacto social e nas métricas necessárias para manter a coerência sempre buscando o equilíbrio de todas as esferas da sustentabilidade. Relata ainda a importância de ponderar bem quais são as decisões que hoje precisam ser tomadas para que o negócio sobreviva e tenha a sua sustentabilidade em todas as esferas de forma a pensar no futuro também. Tem consciência que as decisões de hoje impactam muito nesse futuro, mas também precisam ser pertinentes com a realidade de hoje.

Presente no relato de todos entrevistados, o grande dilema, conforme aponta o E2 é “como sempre em um mundo capitalista, o dilema é garantir que sejam ecologicamente corretos e economicamente viáveis”. Ou seja, como lidar com as questões dominantes e ainda ser sustentável.

De acordo com E5, os maiores dilemas de decisão aparecem no momento que grandes marcas do varejo, alinhadas com uma lógica mais tradicional de mercado, propõe parcerias. A empreendedora afirma que já deixou de firmar negócios que seriam financeiramente bem interessantes por não querer se alinhar com empresas que não tivessem os mesmos valores que os seus. Muitas empresas no setor tem um histórico de escândalos e uma terceirização muito grande, o que não reflete os valores da empresa, ou seja existe uma preocupação na hora de firmar novas parcerias e contratos, o que no caso do empreendedorismo tradicional, mais focado apenas na vantagem financeira isto não aconteceria.

Para os empreendedores com valores bem definidos, não parece difícil a tomada de decisão. A melhor vai ser sempre aquela que é viável dentro do contexto da atualidade, mas que respeita os seus valores. Nos empreendedores com visão mais holística esta decisão tende a ser mais integrada. E5 ainda relata sobre as dificuldades que enfrenta neste sentido:

“O desafio é a gente crescer e estruturar uma questão de impacto e estar cientes das métricas desde o início e que se mantenha assim, dentro de uma coerência, vendo quais são as decisões que hoje precisam ser tomadas para que o negócio sobreviva dentro da sustentabilidade, considerando os quatro pilares, sabendo que estas decisões impactam o hoje e o amanhã. Mas é claro, temos que fazer isso de forma que as

decisões impactem positivamente nesse futuro, porém sendo pertinentes com a realidade de hoje.

Ser consistente como que acreditamos é algo que a gente luta bastante, a gente diz não para muitas oportunidades que seriam incríveis neste momento, mas pra que âmbito? “Queremos realmente tomar a decisão focada numa teoria da mudança, pensando no quanto isso realmente contribui no final mesmo praquilo que a gente quer.”

O quadro 30 ilustra a distribuição do tipo de tomada de decisão por empreendedor.

Quadro 30 - Tipo de tomada de decisão

Flexível	Holística	Singular
E2, E3, E4	E5	E1

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Os negócios estudados têm por trás de tudo um propósito mais sustentável importante que os guia em toda a gestão, isto minimiza os impactos dos dilemas na tomada de decisão, pois, por um lado a tentação de se engajar em projetos que seriam economicamente interessantes existe, por outro, a tomada de decisão não é tão difícil assim, uma vez que os valores e propósitos são fortes.

Para os que têm uma visão mais holística ou até mesmo flexível não pareceu ser difícil à conciliação entre a orientação empreendedora e a sustentável, diferente do que apontam os autores, mas fica claro sim a influência dos valores de acordo com Divito & Bohnsack (2017) que acreditam que os valores orientados para a sustentabilidade moldam formalmente e informalmente os processos de tomada de decisão e políticas de suas empresas e a lógica que eles usam para escolher entre prioridades concorrentes.

4.3.2.3 Sustentabilidade Forte *versus* Sustentabilidade Fraca

Juntamente com as díades *homo economicus versus homo sustinens*, raciocínio oportunista *versus* raciocínio sustentável, podemos visualizar a dicotomia da sustentabilidade forte e fraca. A discussão é apresentada em momentos: visão

de mundo, onde focou-se na discussão do homem *versus* o coletivo, na visão de desenvolvimento, com o foco no econômico *versus* o sustentável, na visão de mudança, considerando as incrementais *versus* radicais, e por fim, a visão de natureza com uma discussão sobre a natureza como recurso e a natureza intocável, baseadas no referencial apresentado e no quadro 12.

4.3.2.3.1 *Visão de mundo: homem versus coletivo/ambiente*

A visão de mundo dos empreendedores está bastante relacionada à forma como eles vem a si mesmo e aos outros. Consideramos que em uma sustentabilidade mais fraca a visão de mundo é mais centrada no homem, enquanto que na sustentabilidade forte ela é mais centrada no coletivo/ambiente. O quadro 31 apresenta a visão do E1 na sustentabilidade fraca e os demais na forte.

Quadro 31 - Visão de Mundo

Sustentabilidade Fraca	Sustentabilidade Forte
E1	E2, E3, E4, E5

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Os empreendedores possuem uma visão mais voltada para o coletivo com o foco para a geração do impacto social. Esta visão não os impede de entender as suas posições dentro desta sociedade e as suas responsabilidades, porém o foco maior é no outro, na cadeia como um todo e no maior número de beneficiados com as suas ações.

A visão de mundo se refere ao homem *versus* o coletivo.

4.3.2.3.2 *Visão de desenvolvimento : Econômico versus sustentável*

Sobre a visão de desenvolvimento, verificamos nas discussões anteriores, que os entrevistados apresentam uma abordagem orientada para o desenvolvimento sustentável, porém quando analisamos frente à sustentabilidade forte e fraca, verificamos que esta orientação deles é mais voltada para uma sustentabilidade

fraca. Neste quesito, a totalidade ficou do lado mais fraco da sustentabilidade (quadro 32).

Quadro 32 - Visão de desenvolvimento

Sustentabilidade Fraca	Sustentabilidade Forte
E1, E2, E3, E4, E5	

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

As discussões anteriores sobre o “contexto econômico” nos aspectos do eu e do “propósito” nos aspectos da empresa, colocaram quase a totalidade dos empreendedores do lado mais sustentável do espectro. Porém, quando olhamos para a sustentabilidade em si, verificamos que o econômico não deveria ter este peso tão concreto, uma vez que a sustentabilidade forte infere uma transformação mais radical da maneira como operamos.

4.3.2.3.3 Tipo de mudança: *Mudança incremental versus mudança radical*

A sustentabilidade forte emerge a partir da consciência da necessidade de mudanças radicais, enquanto que na sustentabilidade fraca, existe a relativa falta de consideração dada à necessidade de mudanças radicais nas demandas das pessoas Terra. A sustentabilidade fraca pressupõe mudanças, porém de forma incremental. Neste ponto, observamos apenas dois empreendedores com um discurso mais radical enquanto os outros estão trabalhando com uma sustentabilidade que emerge de forma incremental (quadro 33).

Quadro 33 - Tipo de mudança

Sustentabilidade Fraca	Sustentabilidade Forte
E1, E2, E3	E4, E5

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

O E2 acredita nas nossas condições de contornar a questão da degradação ambiental, porém não relata uma transformação radical. Na mesma linha, E1 acredita que precisamos começar a mudar a mentalidade e repensar a cultura do consumo consciente.

No lado da sustentabilidade forte, uma mudança mais radical foi apresentada pelo empreendedor E4:

“A gente está chegando naquelas imagens de filme apocalíptico naqueles filmes que a gente viu e que achou que aquilo não nunca ia acontecer. Então aquilo está muito próximo de acontecer. Se a gente não cuidar, não mudar, se a gente não trabalhar de forma diferente. Eu não sou a favor de que você deixe de fazer evoluir, de se desenvolver, mas há formas de fazer isso sem impactar o ambiente”.

E5 relata a importância de devolver para a sociedade, entendendo ser peça fundamental na transformação, buscam questionar e repensar as coisas como elas são afim de ter uma mudança significativa,

E1 acredita na necessidade de mudança e dos hábitos de consumo:

Sim a gente tem que começar a mudar a mentalidade sem colocar fim à vida sem que cuidados normalmente tratem assim tenha uma cultura de consumo consciente que tem alguma coisa assim na prática e que tem relação com isso. (E1)

4.3.2.3.4 Visão da natureza: Natureza como recurso versus natureza intocável

A sustentabilidade forte pressupõe uma visão da natureza intocável, ou primazia dela sobre o uso de recursos pelo homem, enquanto a sustentabilidade fraca confere a perpetuação da visão de que a natureza é apenas uma coleção de recursos naturais que podem ser subjugados pela raça humana. Neste ponto, observamos apenas dois empreendedores com um discurso mais alinhado a natureza intocável e os outros estão trabalhando com uma sustentabilidade mais

fraca, entendendo que a escassez de recursos será facilmente resolvida apesar dos constantes danos que vem sofrendo (quadro 34).

Quadro 34 - Visão da natureza

Sustentabilidade Fraca	Sustentabilidade Forte
E1, E2, E3	E4, E5

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Do lado da sustentabilidade fraca existe a crença de que a questão da escassez de recursos vai ser resolvida através da ciência e de outros fatores (E1,E2,E3). Mesmo tendo demonstrado preocupação em utilizar apenas os recursos necessários, acreditam na evolução tecnológica como solução. E3 relata que não tem a preocupação com a questão dos recursos acabarem.

O paralelo com outros países foi apresentado para explicar que no Brasil ainda temos muitos recursos naturais e o quanto ocorre à apropriação dos recursos naturais que estavam sendo degradados ou usados subutilizados. E4 trás um discurso bem incisivo quanto a isso:

“Na Europa, eles têm consciência que eles degradaram muito a natureza lá. E eles têm noção nítida de que se eles não cumprirem os objetivos de desenvolvimento sustentável até 2030 eles podem criar situações catastróficas acontecendo no dia a dia deles. Então enquanto aqui a gente fica só falando coisa as outras nações sabem de suas obrigações, é uma questão de sobrevivência não é a questão de fazer politicamente correta alguma coisa, em outros lugares a questão é a sobrevivência.” (E4)

Sobre a questão dos recursos na Terra, afirmam:

“Eu acredito que sim são finitos. Eu acho que sim, mas a gente também tem condições de virar essa chave. Acho que a gente está colhendo o passivo gerado ao longo das décadas desde o início da Revolução Industrial até aqui e isso é inegável. A massificação da produção, a urbanização da cidade, tudo isso trouxe inúmeros benefícios, mas junto com eles vem as mazelas que vêm desde a própria questão do resíduo sólido urbano que eu acho que é gritante na nossa sociedade hoje em dia, é apropriação dos recursos naturais que estavam sendo degradados ou usados subutilizados. (E2)

“Eu não enxergo, eu não consigo ver toda essa questão que eles são finitos. Claro que são finitos, não são infinitos. Eu acho que a gente o

ser humano conseguiu evoluir, buscar recursos na ciência e tudo mais. Então eu não tenho essa preocupação de que vai acabar, essa coisa meio alarmista não é muito meu jeito aqui, mas ao mesmo tempo eu sempre tenho esse cuidado de usar só o que eu preciso, pra não utilizar pra mim o que seria além do necessária.” (E3)

“Todos têm que ter essa responsabilidade de lidar com isso. Eu acho que temos um problema que é secular assim o modo com recursos cursos hoje está bem desordenado. Está melhorando muito e agora bem exponencial. Eu acho que estão começando a notar está tendo muito essa questão do boicote. Aguentou por muito tempo. Acho que a quantidade de recursos é tão grande que a gente podia trabalhar com indústrias petrolíferas de plástico de mineração por muito tempo rodando todo dia. Mas acho que uma hora a conta começou a aparecer.” (E1)

Conforme era esperado, o conhecimento sobre as dimensões da sustentabilidade é bastante presente nos empreendedores, uma vez que um conceito bastante difundido. Esta abordagem por si só pode ser considerada um pouco mais alinhada com a sustentabilidade fraca, uma vez que, apesar de importante, não pressupõe um entendimento mais holístico e de natureza como intocável. Para E2, E3 e E5, ser sustentável é trabalhar dentro dos três pilares: sustentável, econômico e social, de forma a minimizar, seus impactos ambientais, contribuir para a preservação ambiental, considerar os aspectos sócias e mantendo a saúde econômica da operação. No caso de E2 e E5 ainda citam a existência do pilar cultural no seu entendimento.

O E3 relata sobre seu entendimento sobre os pilares da sustentabilidade:

“Bom para gente, o sustentável tem que ter os 3 pilares, o ambiental, o nosso negócio é ambiental, a gente foca e tem o propósito muito forte nisso, tem a questão social e tem a questão financeira e eu acho que até uma dificuldade que a gente vê no crescimento às vezes de empresas similares as nossas que se colocam como foco de sustentabilidade é o pilar financeiro, porque o pessoal tem muito foco no Social, no ambiental e falta o financeiro. Então a gente, como os sócios vieram de mercados tradicionais, digamos assim, de empresas com metas agressivas e tudo mais, a gente sempre teve a preocupação também com a saúde financeira, e nunca viu problema em ganha dinheiro com a empresa fazendo o que a gente faz. Então eu acho que foi um dos diferencias, acho que até nos coloca em diferença quando a gente vai negociar com grandes empresas, essa preocupação também de sustentabilidade financeira, eu acho que a sustentabilidade tem que ter tudo isso, como a gente consegue gerar Impacto Social,e Ambiental sem perder esse gás financeiro que nos dá uma saúde para que a gente consiga crescer e levar a solução para outros lugares.” (E3)

Sobre as dificuldades de se ter um negócio focado em sustentabilidade, os empreendedores indicam as dificuldades em mudar o pensamento daqueles que estão presos ao *status quo*. Foram citados desde impedimentos políticos até questões relacionadas aos indivíduos:

“o principal desafio de ter uma empresa sustentável no Brasil é que as pessoas mudem a visão tradicional, hoje tem muita ideologia e política por trás que atrapalha o uso de uma melhor tecnologia, mais sustentável, barata, eficiente e que muitas vezes poderia trazer maiores benefícios. Hoje ainda muita coisa é só para “inglês ver” para cumprir um determinado ponto da questão da responsabilidade social, a sustentabilidade ainda é como na época que surgiu a questão da “gestão da qualidade” todo mundo tinha que ter na empresa, mas ninguém ainda sabe direito.” (E4)

O quadro 35 apresenta o resumo dos achados com relação à sustentabilidade forte e fraca. Nestes pontos verificou-se um maior alinhamento com a sustentabilidade fraca, muito movimento pelo fato de que as motivações por vezes são comerciais e apenas incrementais, não propondo uma alteração efetivamente radical, ou seja, não percebem a questão da natureza como tão urgente.

Quadro 35 - Sustentabilidade Fraca versus Forte (por cada entrevistado)

	Sustentabilidade Fraca	Sustentabilidade Forte
Visão de mundo	E1	E2, E3, E4, E5
Visão de desenvolvimento	E1, E2, E3, E4, E5	
Tipo de mudança	E1, E2, E3	E4, E5
Visão da natureza	E1, E2, E3	E4, E5

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transições de sustentabilidade são de longo prazo, multidimensionais e processuais através dos quais os sistemas sociotécnicos estabelecidos mudam para modos de produção e consumo mais sustentáveis. Uma particularidade da transição para a sustentabilidade é que a orientação e a governança frequentemente desempenham um papel específico e importante. Neste contexto, temos que observar que o que é considerado sustentável pode estar sujeito à interpretação e pode mudar com o tempo (MARKARD et al , 2012)

Conforme esperado, os empreendedores que estão a frente das *startups* verdes estão muito mais voltados para um comportamento de *homo sustinens* do que de *homo economicus*. Porém, em sua maioria, este comportamento aparece dentro de uma lógica de sustentabilidade fraca, ou seja, ocorre de forma incremental. O fato de estarem mais alinhados ao espectro fraco, não diminui a importância das suas ações frente ao seu negócio, apenas indicam , assim como a sociedade como um todo, que ainda tem-se um longo caminho a ser trilhado.

Podemos destacar pontos importantes sobre este homem sustentável nas empresas:

- As métricas de impacto são muito importantes, principalmente as métricas de impacto social.
- O discurso tende muito mais para o impacto social do que ambiental.
- Sabem balancear os pilares da sustentabilidade
- O lucro é apenas um meio para se atingir os objetivos
- A saúde financeira é importante para garantir sobrevivência e o maior impacto
- A tomada de decisão é baseada em valores
- Os propósitos de vida dos indivíduos são alinhados com objetivos da empresa
- A seleção baseada em valores e não técnica
- A concorrência muitas vezes é vista como parceria de negócio
- A sustentabilidade precisa estar presente em todas as práticas da cadeia produtiva para se considerarem sustentáveis de fato.

O comportamento dos empresários, apesar de ter interesse econômico, ele não é autointeressado, como pressupõe o *homo economicus*, o econômico na verdade é um meio para que os objetivos sustentáveis sejam atingidos. Conforme sugere Mutarza (2011) a sabedoria econômica, pode garantir, simultaneamente, elevado bem-estar pessoal e sustentabilidade coletiva. Ou seja, a dimensão econômica é bastante importante para os empreendedores, porém ela não emerge de forma autointeressada que seria uma das premissas básicas do *homo economicus*, ela surge como base para que o coletivo seja mais impactado e o ganho coletivo seja ainda maior.

Mesmo os empreendedores atuando na lógica de mercado atual e muitas vezes com base na teoria econômica, sempre irão buscar privilegiar o lado sustentável ou social na tomada de decisão, mostrando que a dualidade não é tão impactante, ou seja, empreendedores sustentáveis interpretam as tensões na tomada de decisão, com o 'raciocínio perpétuo' (Parrish, 2010).

A presença do *homo economicus* é determinada pelo entendimento de sustentabilidade presente no *mainstream* e no paradigma dominante. Dentro de uma discussão de transição para a sustentabilidade, conseguimos perceber o alinhamento com a ontologia de uma visão neoclássica. Quem está investindo no empreendedorismo sustentável e social está na transição para a sustentabilidade. Verificou-se também, que dentro das práticas, os empreendedores vivem uma dicotomia em função dos seus valores, entre o econômico e o sustentável em função da prática dominante.

Observou-se também que 3 entrevistados que não compuseram a amostra, tinham um discurso extremamente exploratório e podemos inferir também pela própria indisponibilidade em participar da pesquisa, que estes indivíduos apresentam um comportamento mais egoísta. Talvez um dos motivos em que encontramos predominantemente o comportamento perpétuo, se dá ao fato de que justamente estes indivíduos tem uma preocupação maior com o outro e em passar a adiante a sua experiência e conhecimento.

As *startups* por conceito já são empresas que buscam o escalonamento e vem de uma tradição de altos investimentos e de dependência de aceleradores e outros programas, o que faz com que seja natural esta tendência a seguir a lógica de mercado. Porém como os negócios são focados no impacto social, então todos os pilares são importantes. Acima de tudo, a forma em que unem os seus valores

aos dos seus negócios, trazendo um propósito maior faz com que caminhem mais próximo a sustentabilidade.

Baseiam-se no fato de que quanto maior forem às empresas, maior é o impacto positivo que poderão gerar no planeta e na vida das pessoas. Outro aspecto importante a ser considerado, é que infelizmente o governo e demais instituições só fazem investimentos em empresas que forem lucrativas, portanto o olhar para o pilar econômico acaba tendo bastante importância a fim de se conseguir os fomentos e investimentos necessários. Muitas empresas que trabalham com a sustentabilidade acabam tendo justamente este entrave, que é olhar apenas para o ambiental e social e desta forma não conseguir investimento para desenvolver seus projetos.

As características dos negócios sustentáveis de sucesso apontadas por Parrish (2010) se mostram presentes e eficientes até o momento nas *startups* que se baseiam no raciocínio perpetuo na gestão de seus empreendimentos.

Todos nós vivemos em uma lógica de mercado, o que tem ficar mais transparente é que existem soluções e atitudes em que é possível trabalhar uma visão de mundo sustentável dentro da lógica capitalista, uma vez que é regime dominante. A ideia é como podemos minimizar os efeitos do capitalismo sobre a natureza, o meio ambiente e sobre as questões sociais. Atualmente, não existe a sustentabilidade fora da lógica de mercado, o que existe é trabalhar dentro de uma lógica de mercado de uma forma sustentável.

O grande desafio é como transpor esta mentalidade já presente nos empreendedores sustentáveis, para os demais negócios que movem a sociedade e seguem uma lógica mais tradicional de gestão. Uma redefinição do ator econômico é necessária, baseado em uma compreensão mais holística da ser humano e, portanto, do "sentido da vida humana" (SIEBENHÜNER, 2000). Através da redefinição do ator econômico é possível caminharmos para uma sustentabilidade mais forte. É importante olharmos para estes empreendedores movidos pela sustentabilidade como uma ponte para um comportamento mais sustentável. Devemos estar atentos para o quanto o paradigma econômico ainda domina muitas das decisões e talvez enxergando esse viés, possamos ser mais conscientes quanto ao nosso papel num caminho mais promissor rumo a um desenvolvimento sustentável de fato.

LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Uma das principais dificuldades durante a realização da interpretação de dados foi de separar o que pensa o ser humano de maneira geral e a aplicação ou não nos seus negócios. Os exemplos e explicações apresentados pelos entrevistados acabavam sendo, na maioria das vezes, com relação a empresa ou a sua atuação profissional, o que fundia ainda mais as questões. Sabe-se que já é do perfil do empreendedor, principalmente dos iniciantes, a dificuldade em conciliar a vida pessoal do profissional.

A coleta de dados poderia ter sido mais rica se fosse feita com visitas aos locais para conhecer a operação de fato e ver os empresários atuando em seu ambiente. Além disso, a situação de pandemia enfrentada durante o período de coleta de dados fez com que a amostra fosse pequena e a situação de stress pode ter influenciado no comportamento dos entrevistados, inclusive com relação a sua disponibilidade para as entrevistas.

Para estudos futuros, sugere-se uma amostra composta por empresas e empresários de outros segmentos para verificar a emergência destas características em profissionais mais tradicionais e talvez poder verificar um maior contraponto entre a dualidade *homo economicus x homo sustinens*.

Podemos investigar se no decorrer dos anos o comportamento muda mais para o *homo sustinens*, tentando coletar dados de uma empresa logo na concepção e comparar com empresas mais maduras. Outra sugestão seria investigar apenas *startups* que estejam na etapa da escala, para verificar se ocorre uma maior prevalência de dilemas com relação à tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

- ABSTARTUPS. **Fases de uma Startup: saiba tudo sobre cada etapa**. Brasília, 2019. Disponível em: <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>. Acesso em: Abril 2020
- ABSTARTUPS. **Crescimento das Startups: veja o que mudou em cinco anos**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>. Acesso em: Abril 2020
- ALVES, Victor Rafael Fernandes. **Desenvolvimento, sustentabilidade e aplicação de receitas petrolíferas: proposições para regulação e controle no estado do Rio Grande do Norte**. Tese de doutorado em Direito, UFPB, João Pessoa, 2015, p. 42
- ARNAUD, Anke; SEKERKA, Leslie E. Positively Ethical: The Establishment of Innovation in Support of Sustainability. **International Journal of Sustainable Strategic Management (IJSSM)**.2010
- BARDIN. L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70.2009
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BECKER, C. The human actor in ecological economics: philosophical approach and research perspectives. **Ecological Economics** 60, 17–23, 2006
- BERGSET, L. E FICHTER, K. Green start-ups – a new typology for sustainable entrepreneurship and innovation research. **Journal of Innovation Management**. 2015
- BINA O.; VAZ, S. Humans, environment and economies: from vicious relationships to virtuous responsibility, **Ecological Economics**, 2011
- BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: Manual do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Atlas Book, 2014.
- BLANK, Steve. **The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win**. São Diego: K&S Ranch Press, 2007.
- BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade: o que é – o que não é**. Petrópolis: Vozes. 2012.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Autointeresse e Incompetência. **Revista Brasileira de Economia**. 2003

BUARQUE, S.C. **Construindo o desenvolvimento sustentável**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

BRUE, S. L. **História do pensamento econômico**. São Paulo: Thomson Learning Pioneira, 2005.

CASSON, Mark. **The entrepreneur: An economic theory**. Segunda edição. 1-271. 2003

CIRJEVSKIS, A.; DVOTSOVA, A. How to define the probability of Success of innovative startups? **Business and Management**, 2012.

COHEN, B., WINN, M.I., Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. **Journal of Bussiness Venturing**. 22 (1), 29–49, 2007

DAVIES, G.R. Appraising Weak and Strong Sustainability: Searching for a Middle ground. **Consilience: The Journal of Sustainable Development**. Vol. 10, Iss. 1 2013.

DAVIS, John B. **The Theory of the Individual in Economics: Identity and Value**. London ; New York: Routledge, 2003.

DEAN, T.; MCMULLEN, J. Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. **Journal of Business Venturing**. 2007

DIVITO, L., BOHNSACK, R., Entrepreneurial orientation and its effect on sustainability decision tradeoffs: The case of sustainable fashion firms, **Journal of Bussiness Venturing**. 2017

DONATO, J. V. **Empreendedorismo e estratégia: estudo de múltiplos casos de criação de empresas no setor de refrigerantes no Ceará**. Tese de doutorado. FGV, 2011.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research Source. **The Academy of Management Review**. v. 14, n. 4 p. 532-550, 1989

ELKINGTON, John. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Businnes**. New Society Publishers, 1997.

ETZIONI, A. **The moral dimension: Toward a new economics**. New York, NY, US: Free Press. 1988.

FERGUS, A. H. T.; ROWNEY, J. I. A. Sustainable development: lost meaning and opportunity? **Journal of Business Ethics**, v. 60, p. 17-27, 2005.

FINKBEINER, Félix. **Plant-for-the-Planet: A Worldwide Children's and Youth Movement**. In: WEIDINGER, Christina; FISCHLER, Franz; SCHMIDPETER, René. Sustainable Entrepreneurship: Business Success through Sustainability. Springer. 2014

FILION, Louis Jacques. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. FGV, São Paulo, jul./set.1999

FREIMANN, J., MARXEN, S. e SCHICK, H. Sustainability in the start-up process. In M. Schaper (ed.), **Making ecopreneurs - developing sustainable entrepreneurship**, 2. 2010

GADOTTI, Moacir. **Educar para a sustentabilidade: uma contribuição à década da educação para o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2008.

GALLELI, B. **Sustentabilidade nas organizações: uma proposta de gestão a partir das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e competências humanas**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo. 2007

GINTIS, H. Beyond homo economicus: evidence from experimental economics. **Ecological Economics** 35, 311–322. 2000

GLAVIC, P.; LUKMAN, R. Review of Sustainability Terms and Their Definitions. **Journal of Cleaner Production**, 15, 1875-1885. 2007

GUTIERREZ, F. **Start-ups têm alto índice de mortalidade, mesmo com o apoio de aceleradoras**. Folha de São Paulo 2013.

HAHN, T., FIGGE, F., PINKSE, J., PREUSS, L.,. Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it. **Business Strategy Environment**. 19 (4), 217–229, 2010.

HAHN, T., PREUSS, L., PINKSE, J., & FIGGE, F Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. **Academy of Management Review**. 2014

HALL, Richard H. **Organizações – Estruturas, Processos e Resultados**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall. 2004

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009

HOLCOMBE, R. G. **Entrepreneurship and economic progress**. New York, NY: Routledge, 2007.

HOPWOOD, MELLOR E O'BRIAN. Sustainable Development: Mapping Different Approaches. **Sustainable Development**. 2005

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

JURIK, Nancy C. & BODINE, Ramsi. Social Responsibility and Altruism in Small and Medium-Sized Innovative Businesses. **Journal of Sociology & Social Welfare**. v. 51, n. 4. dez 2014

KIRON, D. "Sustainability nears a tipping point", **Strategic Direction**, Vol. 28 No. 7. 2012

LÉLÉ, Sharachchandra M. Sustainable Development" A Critical Review. **World Development**, Vol. 19, No. 6, 607-621, 1991.

KNEIPP, J. M. et al. **Empreendedorismo e Sustentabilidade: um Estudo Bibliométrico da Produção Científica sobre na Base Web of Science no Período de 2005 a 2014**. 5ª Conferência Ibérica de Empreendedorismo. Portugal. 2015

KOHN, A. **The brighter side of human nature: Altruism and empathy in everyday life**. Basic Books, New York. 1990

KOLTKO-RIVERA, M.E. Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification. **Review of General Psychology**, 10(4), 302-317. 2006

KONZ, G., e RYAN, F. Maintaining an Organizational Spirituality: no easy talk. **Journal of Organizational Management**, 12(3), 200-210. 1999

KUCKERTZ, A., BERGER, E. e GAUDIG, A. Responding to the greatest challenges? Value creation in ecological startups. **Journal of Cleaner Production**. 230. 2019

LACY, P., COOPER, T., HAYWARD, R. AND NEUBERGER, L. **A New Era of Sustainability: UN Global Compact, Accenture CEO Study 2010**. Accenture Institute for High Performance, New York, NY. 2010

LAHDESMAKI, Merja & TAKALA, Tuomo. Altruism in business—Na empirical study of philanthropy in the small business context. **Social Responsibility Journal**. v 8, p.373-388, 2012.

LINNANEN, L. An insider's experiences with environmental entrepreneurship. **Greener Management International**, Theme issue Environmental Entrepreneurship, 38. 2002

LONGENENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Pearson, 2004.

LONGHI, F. **A história da revolução das startups**. Artigo I. Imasters, 2011. Disponível em: <http://imasters.com.br/artigo/20027/mercado/a-historia-da-revolucao-das-startups/>. Acessado em: 24/02/2020

MALHOTRA, Naresh. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANZINI, E.J. **Formas de raciocínio apresentadas por adolescentes: um estudo através de interações verbais**. Tese (doutorado). Instituto de Psicologia da USP, São Paulo, 1995.

MARKARD, Jochen; RAVEN, Rob & TRUFFER, Bernhard. Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects. *Research Policy*, 41, 955-967, 2012.

MARMER, M.; HERRMANN, B. L.; BERMAN, R. **Startup genome report: a new framework for understanding why startups succeed**. 2011 Disponível em: <http://startupgenome.com> . Acesso em mar. 2020

MASLOW, A. H. Conflict, frustration, and the theory of threat. **Journal of Abnormal Social Psychology**, 38, 81–86.1943

MATTOS, P. L. C. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA DE M., R. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo, 2010

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: A guide to design and implementation**. JosseyBass. 2009.

MORGAN, Mary S. Economic Man as Model Man: Ideal Types, Idealization and Caricatures. **Journal of the History of Economic Thought**, v. 28, n. 01, p. 1–27, mar. 2006.

MURTAZA, Niaz. Pursuing self-interest or self-actualization? From capitalism to a steady- state, wisdom economy. **Ecological Economics**, v. 70, p. 577–584, 2011.

Neumayer, E. **Weak Versus Strong Sustainability**, Second Edition, Edward Elgar. 2003

NELLEMANN, C., CORCORAN, E.. **Dead planet, living planet: biodiversity and ecosystem restoration for sustainable development. A Rapid Response Assessment**. United Nations Environment Programme, GRID-Arendal <Http://www.grida.no/publications/rr/dead-planet/>. 2010. Acesso em 10/09/2019

ORSIOLLI, T.; NOBRE, F. Empreendedorismo Sustentável e Stakeholders Fornecedores: Criação de Valores para o Desenvolvimento Sustentável. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 20, n. 4, p. 502-523, Aug. 2016 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S14155552016000400502&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 30 set. 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL- ONU BR. **A Agenda 2030**. Disponível em: < <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/> >. Acesso em: 02 de mai. de 2020.

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**. 25 (5), 464–480, 2010

PATZELT, H. & SHEPHERD, D. A. Recognizing Opportunities for Sustainable Development. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 35(4). 2011.

PARKER, S.C. **The economics of entrepreneurship**. New York, NY: Cambridge University Press, 2009.

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

PATTERSON, T.G., JOSEPH, S. Person-centered personality theory: Support from self determination and positive psychology. **Journal of Humanistic Psychology**, 47 (1), 117-138 .2007

PORTER, M. E. A vantagem competitiva das nações. In: PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap. 6, p. 168-208.

PORTUGAL et al .Microempreendedores individuais: um estudo sobre suas ações e percepções frente às exigências do desenvolvimento sustentável. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**. v.6, n.1, 2017

REICHE, K. **Responsible Entrepreneurship** In: WEIDINGER, Christina; FISCHLER, Franz; SCHMIDPETER, René. Sustainable Entrepreneurship: Business Success through Sustainability. Springer.2014

RELATÓRIO DE BRUNDTLAND - World Commission on Environment and Development. Our Common Future, OUP . 1987

RETONDAR, Anderson Moebus. A (re)construção do indivíduo: a sociedade de consumo como "contexto social" de produção de subjetividades. **Soc. estado**. [online]. 2008, vol.23, n.1 Disponível em: : <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922008000100006&lng=en&nrm=iso>.

RIES, E. - **The lean startup**. 1 ed. Editora Crown Business: New York, 2011

ROGERS, C. R. **A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships, as developed in the client-centered framework**. In S. Koch (Ed.), *Psychology: A study of a Science: Vol. 3. Formulations of the Person and the Social Context* (pp. 184-256). New York: McGraw Hill. 1959

ROTHENSTEINER, Walter. **Doing Sustainable Business Through a Strong Set of Values**. In: WEIDINGER, Christina; FISCHLER, Franz; SCHMIDPETER, René. Sustainable Entrepreneurship: Business Success through Sustainability. Springer.2014

SANTOS, E., e SILVA, C.E. Os modelos de plano de negócios e sua relevância para sustentabilidade das micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, 3(1), 37-62.2012

SAY, J. B. **Tratado de Economia Política**. São Paulo: Abril, 1983.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, art. 6, p. 250-269, 2009.

SCHALTEGGER, Stefan. A Framework for Ecopreneurship. **Greener Management International**. 2002.

SCHALTEGGER, Stefan; WAGNER, Marcus. Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions. **Business Strategy and the Environment**, 2011.

SEBRAE. **Negócios de impacto social e ambiental sob a perspectiva de clientes**. Brasília: Sebrae, 2013- Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/0b47819b6baebaf188f81754f8d0032f/\\$File/7847.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/0b47819b6baebaf188f81754f8d0032f/$File/7847.pdf) Acesso em: 31/05/2020

SEBRAE. **Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida**. Brasília: Sebrae, 2013. Disponível em: www.sebrae.com.br, acesso em: Setembro, 2019.

SCHUMPETER, J. A. **History of Economic Analysis**. London: Allen & Unwin, 1961

SHANE, S. **The illusions of entrepreneurship. The costly myths that entrepreneurs, investors and policy makers live by**. New Haven: Yale University Press. 2008

SHANE, S., VENKATARAMAN, S., The promise of entrepreneurship as a field of research, Academy of Management. **The Academy of Management Review**, 2000.

SIEBENHÜNER, Bernd. Homo sustinens – towards a new conception of humans for the science of sustainability. **Ecological Economics**, v. 32, p.15–25, 2000.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas** (3a. ed.). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1979.

SÖDERBAUM, F., HETTNE, B. Towards Global Social Theory. **Journal of International Relations and Development**. 2. 358-368. 1999

SUDARAM, Anant & INKPEN, Andrew. Stakeholder theory and ‘the corporate objective revisited.’ **Organization Science**. v. 15, p. 350-363, 2004.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UEXKULL, Jacob. **Future-Oriented Actions**. In: WEIDINGER, Christina; FISCHLER, Franz; SCHMIDPETER, René. Sustainable Entrepreneurship: Business Success through Sustainability. Springer.2014

VEEN, M.; WAKKEE, I.A.M. **Understanding the entrepreneurial process**. New firm startups. Davidsson. Cheltenham: Edward Elgar, 2006

WEIDINGER, Christina. **Business Success Through Sustainability**. In: WEIDINGER, Christina; FISCHLER, Franz; SCHMIDPETER, René. Sustainable Entrepreneurship: Business Success through Sustainability. Springer.2014

WEIZSACKER, Ernst Ulrich von. **We Have to Embed Egoism**. In: WEIDINGER, Christina; FISCHLER, Franz; SCHMIDPETER, René. Sustainable Entrepreneurship: Business Success through Sustainability. Springer.2014

WALSHAM, G. **Interpreting information systems in organisations**. West Sussex: John Wiley&Sons, 1993. 257 p.

WILLIAMS, C.; MILLINGTON, A. The diverse and contested meanings of sustainable. **The Geographical Journal**. 170. 99 - 104. 2004

YIN, Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YORK, J.G.; VENKATARAMAN, S. The Entrepreneur-Environment Nexus: Uncertainty, Innovation, and Allocation. **Journal of Business Venturing**, 25, 449-465. 2010

ZHANG, Z.; LYNNE, G. **Is Individual Behavior Oriented to Self-interest, Other-interest or both? Empirical Evidence from a Case Study of Social Capital**. American Agricultural Economics Association Annual Meeting. 2006

APÊNDICE

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EMPREENDEDORES DE STARTUPS

NOME EMPREENDEDOR:

CARGO:

NOME DA STARTUP:

Questionamentos iniciais

- 1 Qual o ano de criação de sua startup?
- 2 Como foi o processo de criação?
- 3 Qual seu segmento de atuação?
- 4 Qual seu público alvo?
- 5 Qual estágio sua startup se encontra? (ideação, operação, tração)
- 6 Quais as dificuldades e/ou particularidades que você encontra neste estágio?

- 7 O que é empreender para você?
- 8 Como você começou o seu negócio?
- 9 O que o motivou a escolher este segmento?
- 10 Antes da empresa qual era a sua área de atuação?

O eu

- 11 Qual seria a ordem de importância entre as dimensões econômica, social e ambiental ?
- 12 O que seria uma sociedade ideal para você? Qual o seu papel nela?
- 13 A concorrência e/ou sustentabilidade são comportamentos naturais para nós?

- 14 Qual é o papel da comunidade na sua vida?
- 15 Eu deveria pensar mais em mim ou mais na sociedade?
- 16 Deveríamos ser mais egoístas ou altruístas? É possível praticar isso nos dias atuais?
- 17 A sociedade humana, ao longo do tempo, baseou-se na competitividade ou na colaboração? Foi a opção correta?
- 18 Nas decisões a serem tomadas na vida deveria pensar maximizar o resultado para si ou pensar nos outros? Na empresa é possível isso?

Ser humano e os outros

- 19 Como é a sua relação com os colaboradores?
- 20 E com os fornecedores da cadeia?
- 21 E com a sociedade como um todo?

O ser humano e a natureza

- 22 O homem deve controlar, ser igual a natureza ou ela é mais importante?
- 23 Como você enxerga o uso dos recursos naturais? Consegue praticar isso na empresa?
- 24 O que a natureza representa para você? E na sua atividade?
- 25 Quais os cuidados que você tem com o meio ambiente, de maneira geral? E na empresa?
- 26 Qual a responsabilidade que nós como indivíduos temos com o meio ambiente?

O bem-estar humano

- 27 Quais fatores você acredita que contribuam para o seu bem-estar?
- 28 Como é a sua relação com o consumo?

Contexto socioeconômico

- 29 Qual a missão da sua empresa?
- 30 Como você descreve a proposta de valor de sua empresa?
- 31 Por que você escolheu este negócio?
- 32 Quais são os valores da empresa?
- 33 Qual deveria ser a relação entre lucro e bem-estar social? E na empresa?
- 34 Como você avalia a sustentabilidade na sua empresa?

Conceito de justiça

- 35 Você acha que existe desigualdade na sociedade?
- 36 Existe algo que poderia ser feito pessoalmente para diminuir a desigualdade ou depende de outra coisa?
- 37 A empresa pode fazer alguma coisa com relação a desigualdade?
- 38 É papel seu ou da empresa pensar ou ser responsável pelas gerações futuras?

Eficiência

- 39 Como você analisa os resultados da sua empresa? O mais importante é o resultado ou reduzir uso de insumos e diminuir custos?
- 40 Como funcionam os investimentos da empresa? Como vocês escolhem para onde vai o \$\$ as compras?
- 41 De que forma ocorre a gestão de compras?

Tradeoffs / tomada de decisão

- 42 Como são determinadas as metas da empresa?
- 43 Qual é o seu objetivo financeiro?
- 44 O que te deixa mais satisfeito após uma decisão difícil de tomar?
- 45 Tem um resultado a ser atingido mais importante que outros ou são vários resultados a serem atingidos?
- 46 Você considera que rentabilidade a longo prazo ganha da lucratividade a curto prazo?
- 47 Em prol de melhores lucros, vocês enfrentam o desafio de ser menos sustentáveis?
- 48 Você deixa de firmar negócio/parceira se caso os valores sobre sustentabilidade sejam diferentes?
- 49 O quanto Você pensa no futuro ao tomar decisões estratégicas?
- 50 Você usariam materiais menos sustentáveis com um menor custo?
- 51 O que é mais importante na tomada de decisão, o que vocês levam mais em conta?

Critérios

- 52 Você usa métricas de desempenho ou avalia a gestão mais qualitativamente?
- 53 O que pesa mais na hora de tomar uma decisão?
- 54 O que é mais importante, qualidade ou quantidade?
- 55 O que é mais importante: o processo ou o resultado?
- 56 Vocês escolhem fornecedores locais, mesmo que implique em piores condições logísticas e financeiras?

Incentivos

- 57 Como é a relação com os colaboradores?
- 58 Como funciona a remuneração dos sócios e distribuição de lucros?
- 59 Quais os benefícios que a empresa fornece?
- 60 Vocês trabalham com pessoas que compartilham os mesmos valores ao invés e indivíduos menos dispostos a agir de maneira sustentável?

Sustentabilidade

- 61 O que você acha necessário para um futuro mais sustentável?
- 62 Você acredita que precisamos mudar a forma como estamos vivendo? Por quê?
- 63 Com relação ao desenvolvimento sustentável, você acredita que estamos no caminho correto?
- 64 Você acredita que a tecnologia é capaz de suprir nossas demandas naturais, por exemplo, escassez de recursos, falta de água, etc?
- 65 O que é um negócio sustentável para você?
- 66 Como você avalia a sustentabilidade na sua empresa?