



# COMO SUPERAR INCONGRUÊNCIAS DO TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE

Empreendimentos que almejam impacto frequentemente enfrentam *trade-offs* relacionados às questões econômicas, sociais e ambientais. Em vez de suprimirem as duas últimas dimensões em favor do lucro, as empresas podem usar as cinco abordagens e 12 estratégias do artigo para se manterem fiéis à centralidade do impacto socioambiental com perenidade e até crescimento do negócio.

**José Guilherme Ferraz de Campos** – Doutor em Administração e professor da Escola Superior de Engenharia e Gestão (ESEG).  
**E-mail:** [jguilherme.feausp@gmail.com](mailto:jguilherme.feausp@gmail.com)

## Resumo

**Objetivo:** explorar como empresas podem lidar com os *trade-offs* relacionados às questões sociais, ambientais e econômicas em seus modelos de negócio.

**Estado da arte:** o tripé da sustentabilidade pressupõe uma relação do tipo ganha-ganha entre as dimensões econômica, social e ambiental, no entanto é comum as empresas depararem com situações em que não conseguem atingir esse objetivo, o que faz com que suprimam *trade-offs* e priorizem ganhos econômicos de curto prazo. Todavia, ganha espaço na literatura de sustentabilidade uma abordagem integrativa que preconiza que tais *trade-offs* sejam acomodados, em vez de eliminados.

**Escopo:** foi realizado estudo de caso com dez empresas com modelos de negócio sustentáveis de forma a compreender o que fazem para acomodar (em oposição a suprimir) os *trade-offs* da sustentabilidade.

**Originalidade:** a pesquisa revela cinco abordagens e 12 estratégias que as empresas podem utilizar para acomodar os *trade-offs* envolvidos na busca pela sustentabilidade corporativa.

**Impactos:** o estudo apresenta caminhos para empresas desenvolverem estratégias para gerarem impacto socioambiental mais significativo.

**Palavras-chave:** *trade-offs* da sustentabilidade, negócios de impacto, modelo de negócio sustentável, lógica integrativa da sustentabilidade, sustentabilidade corporativa.

O discurso predominante da sustentabilidade defende a existência de um tripé suportado pelas dimensões econômica, ambiental, social, em que empresas lucram ao mesmo tempo que geram benefícios para o meio ambiente e a sociedade. A despeito desse discurso corporativo – ora oportunista, ora ingênuo – de que sempre é possível e inerente a busca por um modelo denominado de ganha-ganha (*win-win*)<sup>1</sup>, *trade-offs* em relação à sustentabilidade são corriqueiros nos negócios. Isso significa que o mais comum é organizações escolherem entre alternativas, em um cenário ganha-perde (*win-lose*).

Negócios tradicionais com frequência lidam com *trade-offs* da sustentabilidade corporativa priorizando o lucro econômico. Ações socioambientais de impacto mais significativo são tomadas se, e somente se, trouxerem simultaneamente ganhos econômicos<sup>2</sup>. Trata-se de uma perspectiva instrumental, também conhecida como *business case*, constantemente encontrada no discurso do chamado tripé da sustentabilidade.

Mudar esse paradigma envolve, em primeiro lugar, reconhecer explicitamente a existência de *trade-offs* em decisões ligadas à sustentabilidade corporativa. Depois, cabe adotar uma perspectiva integrativa, crescente na literatura sobre o tema, com a proposta de gerenciar e acomodar esses *trade-offs*, em vez de suprimi-los<sup>3</sup>.

Neste artigo, discutimos estratégias que as empresas podem utilizar em uma perspectiva integrativa, com base em uma pesquisa qualitativa realizada com negócios de impacto e empresas com modelos de negócio sustentável no Brasil. Primeiramente, apresentamos os *trade-offs* existentes e a perspectiva de acomodá-los. Depois, mostramos a metodologia da pesquisa e, em seguida, descrevemos os resultados com a consolidação de cinco abordagens para lidar com os *trade-offs*. Por fim, concluímos com o reforço aos gestores de caminhos para se manterem fiéis à centralidade do impacto socioambiental nos negócios.

## ESTADO DA ARTE

### *Trade-offs* em relação à sustentabilidade

Os *trade-offs* em sustentabilidade corporativa se referem a situações em que, para se atingir um ganho em determinada dimensão, pelo menos outra é prejudicada. A contribuição final desse embate ao desenvolvimento sustentável é inferior à que ocorre quando há ganhos em duas ou mais áreas simultaneamente. Destacamos na figura 1 três *trade-offs* que costumam estar presentes nas decisões organizacionais de sustentabilidade: escolha de objetivos, períodos, *stakeholders*.

O *trade-off* entre múltiplos objetivos é o que abordamos inicialmente neste artigo. Ao desenvolver ações ligadas a aspectos econômicos, sociais e ambientais, com frequência as empresas priorizam determinados objetivos – normalmente econômicos – em detrimento de outros<sup>5</sup>. Esses dilemas podem se tornar ainda mais complexos, pois é plausível aparecerem *trade-offs* entre objetivos de uma mesma dimensão. Por exemplo, vale priorizar um problema ambiental com impacto direto às operações ou outro, com menor relação imediata, porém com potencial impacto maior em uma perspectiva mais sistêmica?

O *trade-off* entre múltiplos períodos envolve determinar o que é mais válido: mostrar desempenho superior no presente ou renunciar a um resultado melhor momentâneo para um futuro superior<sup>6</sup>? Essa discussão frequentemente está ausente nas conversas sobre sustentabilidade, o que contribui para tornar prevacente a visão de curto prazo dos gestores. A dimensão temporal até mesmo é central para discernir o conceito de sustentabilidade em relação a outros conceitos, como responsabilidade social corporativa, governança ambiental, social e corporativa (ESG) e cidadania organizacional. Ser sustentável implica gerenciar os *trade-offs* de maneira intertemporal, considerando os curto, médio e longo prazos, procurando consistência entre os macrossistemas (por exemplo, o clima global) e a gestão das empresas ao longo do tempo<sup>7</sup>.

Por fim, o *trade-off* envolvendo o chamado paradoxo dos *stakeholders* significa que, ao aumentar a diversidade e a quantidade de *stakeholders*, uma empresa reduz sua capacidade de controle e aumenta a complexidade de administrar os relacionamentos. É difícil fazer comunicação de forma transparente e coerente com diferentes *stakeholders*<sup>8</sup>, e pode ocorrer dispersão da necessidade de prestação de contas. A legitimidade social ampla, ao balancear os diversos interesses, é difícil de ser obtida, pois a empresa será questionada de uma forma ou de outra, dependendo da maneira como os diferentes *stakeholders* interpretam suas ações.

Figura 1.<sup>1</sup>

### Síntese dos *trade-offs* em relação à sustentabilidade corporativa

TRADE-OFFS	DIMENSÕES		
Escolha entre múltiplos objetivos	Econômico	Social	Ambiental
Escolha entre múltiplos períodos	Curto prazo	Médio prazo	Longo prazo
Escolha entre interesses de múltiplos <i>stakeholders</i>	Todas as partes afetadas e que afetam as organizações		

FONTE: ADAPTADA DE HAFFAR E SEARCY (2017)<sup>4</sup>

### Uma perspectiva integrativa

Soluções para problemas sistêmicos requerem uma perspectiva pluralista, levando-se em conta diferentes lógicas – muitas vezes antagônicas –, e não somente a do *business case*<sup>9</sup>. Com efeito, uma perspectiva integrativa está sendo cada vez mais aludida, em detrimento da instrumental, em que as ações sociais e ambientais apenas são executadas na hipótese de haver retorno econômico para a empresa<sup>10</sup>. Vale destacar que uma perspectiva puramente ecocêntrica ou fundamentada no conceito de ecologia profunda tampouco parece ser factível e realista, já que é necessário acomodar as realidades da vida corporativa e dos cidadãos.

Assumir a perspectiva integrativa da sustentabilidade implica, portanto, buscar diferentes aspectos da sustentabilidade simultaneamente, mesmo quando haja contradições entre si<sup>11</sup>. Diante de situações de claro alinhamento entre aspectos sociais, ambientais e econômicos, diferentes horizontes temporais ou *stakeholders*, não há incertezas sobre como agir. No entanto, quando não existe tal alinhamento, emergem grande incerteza e ambiguidade, gerando dúvidas ao gestor<sup>12</sup>. Empresas frequentemente tendem a suprimir *trade-offs*, privilegiando o aspecto econômico, a orientação de curto prazo e os interesses de investidores e clientes – em vez de buscar acomodá-los<sup>13</sup>.

Um caminho para começar a entender como as empresas podem acomodar esses *trade-offs* é observar organizações em que o impacto socioambiental não somente é desejável, mas sim parte inerente à sua natureza e a seu funcionamento. É o caso de negócios de impacto ou organizações que possuem modelos de negócio sustentáveis, conhecidas como organizações híbridas.

### METODOLOGIA DA PESQUISA

Para entender as estratégias que organizações híbridas utilizam para acomodar os *trade-offs* em relação à sustentabilidade, foi realizada pesquisa qualitativa com estudo de casos múltiplos de dez organizações, classificadas como negócios de impacto ou empresas com modelos de negócio sustentáveis. Foram selecionadas empresas de dois setores, agroalimentação e moda e têxtil, representativos de organizações híbridas de micro, pequeno e médio portes. Na figura 2 apresenta as empresas selecionadas.

Figura 2.

## Informações sobre os negócios estudados

INDÚSTRIA	NEGÓCIO DE IMPACTO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	FUNDAÇÃO E SEDE	SÍNTESE DO MODELO DE NEGÓCIO
Moda & Têxtil	<b>PanoSocial</b>	10	2015, São Paulo (SP)	Desenvolve, produz e comercializa camisetas e outros produtos têxteis usando matérias-primas ecológicas e empregando prioritariamente mão de obra de egressos do sistema prisional com salário fixo – diferentemente da prática comum da indústria, de remunerar por peça produzida.
Moda & Têxtil	<b>Vert-Shoes</b>	56	2004, Brasil/ França	Desenvolve, produz e comercializa tênis cujas matérias-primas são predominantemente orgânicas e obtidas de pequenos produtores por meio de um modelo de comércio justo.
Moda & Têxtil	<b>Movin</b>	3	2011, Rio de Janeiro (RJ)	Desenvolve, produz e comercializa roupas de materiais e processo produtivo sustentáveis.
Moda & Têxtil	<b>Insecta Shoes</b>	10	2014, São Paulo (SP)	Desenvolve, produz e comercializa sapatos veganos, ecológicos e <i>unisex</i> de materiais reaproveitados de brechós, de garrafas PET e de sobras do processo produtivo.
Moda & Têxtil	<b>Revoada</b>	4	2013, Porto Alegre (RS)	Desenvolve, produz e comercializa mochilas, acessórios e roupas do reaproveitamento de resíduos de produtos pouco ou nada reciclados. Procura também remunerar seus fornecedores de acordo com princípios do comércio justo.
Agroalimentação	<b>Quitandoca</b>	8	2016, São Paulo (SP)	Comercializa alimentos agroecológicos obtidos de pequenos produtores familiares, com quem tem relação de comércio justo e a quem dá apoio técnico-produtivo, logístico e comercial. O preço é equivalente ao de alimentos orgânicos.
Agroalimentação	<b>Muda Meu Mundo</b>	6	2016, Fortaleza (CE)	Comercializa alimentos agroecológicos a custo mais acessível. Estabelece relação de comércio justo com os agricultores, a quem oferece capacitação técnica. O preço dos alimentos é inferior ao de mercado dos alimentos orgânicos.

FONTE: DADOS DA PESQUISA

(Continua)

Figura 2.

(Conclusão)

## Informações sobre os negócios estudados

INDÚSTRIA	NEGÓCIO DE IMPACTO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	FUNDAÇÃO E SEDE	SÍNTESE DO MODELO DE NEGÓCIO
Agroalimentação	Fruta Imperfeita	6	2015, São Paulo (SP)	Mantém um serviço de assinatura de cestas de frutas e legumes que seriam descartados pelos produtores rurais por não se enquadrarem nos padrões estéticos geralmente exigidos pelo varejo. O preço dos alimentos é inferior ao de mercado.
Agroalimentação	Jucaí	N/D	2010, Resende (RJ)	Produz e comercializa para o mercado <i>business-to-business</i> um sorbet de açaí por meio do manejo sustentável do fruto da palmeira-juçara, gerando renda a comunidades, ao mesmo tempo que contribui para a preservação e expansão da mata Atlântica. O produto é cerca de 20% mais caro do que semelhantes convencionais (não orgânicos) do mercado.
Agroalimentação	Saladorama	18	2015, Rio de Janeiro (RJ) e Recife (PE)	Comercializa saladas e outros alimentos saudáveis produzidos por pessoas de comunidade de baixa renda, com insumos e serviços prioritariamente oriundos da comunidade, voltados de preferência para a comunidade.

FONTE: DADOS DA PESQUISA

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas com os sócios administradores ou gestores principais das empresas, além de documentos internos e documentos públicos divulgados pelas organizações. A análise envolveu identificar situações em que as empresas se viram diante de decisões envolvendo os *trade-offs* de sustentabilidade quanto ao seu modelo de negócio. Utilizou-se, nesse processo, a estrutura de progressão analítica<sup>14</sup> para gerar as conclusões. Assim, partiu-se da análise das ações individuais das empresas para uma descrição mais genérica e abrangente das estratégias, até chegar às abordagens utilizadas.

### ESTRATÉGIAS E ABORDAGENS PARA ACOMODAR TRADE-OFFS

Para acomodar os *trade-offs* da sustentabilidade, as empresas estudadas utilizam cinco abordagens, que, por sua vez, se desdobram em estratégias e subestratégias. A figura 3 traz uma síntese das abordagens – compensar, hierarquizar, diferenciar, redirecionar e subsidiar –, descrevendo cada estratégia com base na decisão sobre *trade-offs* entre diferentes dimensões da sustentabilidade. Para efeitos de simplificação, as dimensões são representadas por A e B. Assim, a título de exemplo, a A poderia ser a dimensão social ou o *stakeholder* comunidade; e a B poderia ser a dimensão econômica ou o *stakeholder* cliente.

Cabe ressaltar que as abordagens e estratégias podem ocorrer de forma conjugada, denotando a complexidade dos modelos de negócio que são desenhados para acomodar *trade-offs*<sup>15</sup>. Além disso, algumas das estratégias aplicam-se apenas a determinados produtos, processos ou mercados; outras podem ser empregadas à empresa toda. Todavia, normalmente as empresas adotam uma perspectiva situacional, ou seja, as estratégias são aplicadas para acomodar *trade-offs* pontuais, mais do que uma estratégia para a empresa como um todo<sup>16</sup>.

Figura 3.

## Abordagens e estratégias de acomodação dos *trade-offs*

ABORDAGEM	ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS
COMPENSAR “Indenizar; suprir falta de”	Compensação temporal	Durante um período específico ou em um local geográfico específico, a empresa assume a premissa A OU a premissa B, mantendo o que é prioritário (para a viabilidade do negócio ou para os valores dos empreendedores). No futuro, espera compensar essa escolha ao alcançar A + B.
	Compensação competitiva	Assume a premissa A + B, no entanto acredita que eventuais prejuízos dessa escolha no presente resultarão em eventuais benefícios compensatórios presentes e/ou futuros, em, por exemplo, mídia espontânea, relacionamento com atores da cadeia de valor e engajamento maior do consumidor.

FONTE: DADOS DA PESQUISA

(Continua)

Figura 3.

(Conclusão)

### Abordagens e estratégias de acomodação dos *trade-offs*

ABORDAGEM	ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS
<b>HIERARQUIZAR</b> <i>“Ordenar ou organizar em uma hierarquia”</i>	Hierarquização parcial	Durante um período específico ou em um local geográfico específico, assume a premissa A OU a premissa B, hierarquizando uma em relação à outra. No entanto, se A for suficientemente viável, então B pode ser incorporada.
	Hierarquização definitiva	Definitivamente, assume a premissa A OU a premissa B, hierarquizando uma em relação à outra. No entanto, se A for suficientemente viável, então B pode ser incorporada.
<b>DIVERSIFICAR</b> <i>“Fazer variar; tornar diferente”</i>	Diversificação do portfólio de produtos e serviços	Mantém A + B, buscando novos produtos e serviços para tornar isso viável.
	Diversificação organizacional	Mantém A + B, buscando novo formato de organização para tornar isso viável.
	Diversificação mercadológica	Mantém A + B, buscando novos mercados de consumidores para tornar isso viável.
<b>REDIRECIONAR</b> <i>“Direcionar em outro sentido”</i>	Redirecionamento do escopo do impacto gerado	Mantém A + B, porém muda o perfil de processos, produtos e serviços.
	Redirecionamento do foco a determinado nicho de mercado	Mantém A + B, porém muda perfil de clientes.
<b>SUBSIDIAR</b> <i>“Fornecer ajuda ou contributo”</i>	Subsídio produtivo	Mantém A + B, porém muda o perfil de processos, produtos e serviços.
	Subsídio financeira	Mantém A + B por meio da obtenção de recursos financeiros subsidiados.
	Subsídio mercadológica	Mantém A + B por meio da obtenção do apoio diferenciado de clientes.

FONTE: DADOS DA PESQUISA

#### Abordagem 1: compensar

Empresas que empregam a abordagem compensar entendem que é inevitável incorrer em certo prejuízo – por exemplo, redução de receitas, diminuição do impacto socioambiental, aumento de custos, perda de clientes –, decorrente de escolhas feitas relativas ao seu modelo de negócio. Cientes desse prejuízo, podem usar duas estratégias para compensá-lo, a compensação temporal e a compensação competitiva.

##### *Compensação temporal*

A compensação temporal não é propriamente uma ação prática, mas um mecanismo de reflexão. Trata-se da criação de um significado de que esforços presentes terão resultados apenas no futuro. Há nessa estratégia separação temporal, em que os polos da tensão dos *trade-offs* são atendidos em diferentes pontos do tempo<sup>17</sup>.

Os empreendedores da Fruta Imperfeita, que vendem frutas que seriam descartadas por estarem fora de padrão estético, acreditam que a missão de combater o desperdício e gerar renda aos pequenos produtores vem primeiro. Apesar de essa decisão eventualmente limitar o crescimento e o lucro no presente, há confiança de que os resultados virão no futuro.

A acomodação temporal também pode ter a lógica contrária, de garantir sustentação financeira no presente projetando atender a uma causa ou público no futuro. A Revoada congelou a produção e comercialização de produtos têxteis ao consumidor final, fator importante para o propósito da empresa de educar as pessoas em direção a um consumo mais consciente, mas uma estratégia mais custosa do que a de focar no mercado corporativo de consultoria e de brindes.

##### *Compensação competitiva*

Na compensação competitiva, as empresas entendem que desvantagens econômicas momentâneas ao abraçar uma causa socioambiental podem ser compensadas, no presente ou no futuro, por vantagens competitivas de três naturezas: mídia espontânea, relacionamento estreito com atores da cadeia de valor e engajamento maior do consumidor.

Como os modelos de negócio têm impacto socioambiental significativo e em geral são inovadores, as empresas estudadas são foco de reportagens em veículos de comunicação importantes no Brasil e, em alguns casos, no mundo. Além disso, os modelos consideram profundamente os outros *stakeholders*, como

fornecedores e consumidores, e têm uma causa intrinsecamente associada a eles. É muito difícil que concorrentes tradicionais consigam replicar tais relacionamentos.

A Vert-Shoes traz o exemplo mais icônico dessa estratégia. A empresa desenvolveu relacionamento estreito com as comunidades da Amazônia que extraem o látex para produzir a borracha natural utilizada na confecção dos tênis da marca, estabelecendo até mesmo contratos de compra de longo prazo em um modelo de comércio justo. Segundo o gestor da empresa, concorrentes tentaram estabelecer, sem sucesso, canais para obter suprimento com as mesmas comunidades.

### **Abordagem 2: hierarquizar**

A hierarquização ocorre quando há *trade-offs* aparentemente incontornáveis entre determinadas dimensões da sustentabilidade. As empresas percebem, após tentarem sem sucesso ter impacto multifacetado, que muitas vezes é necessário estabelecer prioridade entre as dimensões. O que se viu nas empresas estudadas é que a hierarquização não acontece somente entre objetivos socioambientais e econômicos. Muitas vezes, as empresas estabelecem prioridades entre a dimensão social e a ambiental e mesmo entre diferentes aspectos sociais ou aspectos ambientais. Encontramos duas estratégias nessa abordagem: a hierarquização parcial e a hierarquização definitiva.

#### *Hierarquização parcial*

A hierarquização é parcial quando vinculada a uma situação circunstancial. Em determinado contexto, a hierarquização é feita; em outros, quando é possível acomodar os *trade-offs*, não.

Para garantir fornecimento aos clientes, a Fruta Imperfeita às vezes compra de grandes produtores. Nesses casos, a empresa decide priorizar o reaproveitamento dos alimentos (aspecto ambiental) em vez de gerar renda aos pequenos produtores (social), tendo como pano de fundo a necessidade de manter a proposta de valor mínimo ao consumidor final.

#### *Hierarquização definitiva*

Nos casos em que a empresa percebe que ampliar ou manter o escopo do impacto é impraticável, a hierarquização é adotada de maneira definitiva, tornando-se parte do modelo de negócio.

O caso da Revoada é ilustrativo em relação a essa estratégia. A empresa deixou definitivamente de efetuar a lavagem das câmaras de pneus recicladas com famílias de baixa renda e passou a utilizar lavagem industrial *eco-friendly*, com água captada da chuva e adequadamente tratada. O *trade-off* ocorreu com prioridade à questão de economia (menores custos) e preservação das águas (ambiental) em detrimento da geração de renda às famílias de baixa renda (social).

### **Abordagem 3: diversificar**

A diversificação envolve buscar fontes alternativas de receitas ou de redução de custos para captar valor econômico e ao mesmo tempo suportar as atividades/os produtos mais diretamente relacionados à causa e que geram maior impacto socioambiental. Na pesquisa, foram identificadas três estratégias nesse sentido: diversificação de portfólio de produtos e serviços, diversificação organizacional e diversificação mercadológica.

#### *Diversificação de portfólio de produtos e serviços*

Uma estratégia de diversificação é criar produtos e serviços que ajudem a suportar aqueles menos rentáveis, porém de impacto relevante. A pesquisa mostrou que há, ainda, dois caminhos nessa estratégia: a diversificação pura e a híbrida. Na pura, a empresa desenvolve produtos e/ou serviços diretamente relacionados ao impacto ambiental que pretende gerar; na híbrida, esses novos produtos e/ou serviços podem até manter relação com o *core business*, mas há mudanças no impacto socioambiental central almejado pelo modelo de negócio.

Um exemplo de diversificação pura é a Quitandoca, que comercializa alimentos agroecológicos obtidos de pequenos produtores familiares. Ao notar o desperdício dos alimentos, os empreendedores começaram a promover semanalmente um café da manhã agroecológico com produtos não vendidos. Para tal evento, a empresa também convida pequenos produtores para comparecerem e interagirem com os seus clientes, fortalecendo seu modelo central de relação de comércio justo.

Já o caso da Insecta Shoes, de calçados ecológicos, mostra como ocorre a diversificação híbrida. A empresa iniciou sua produção com o reaproveitamento de roupas de brechós, mas o material não possuía características para atender à demanda dos consumidores por sapatos com aspecto menos casual. Assim, a empresa passou também a desenvolver calçados feitos do laminado vegetal de plástico reciclado, com impacto distinto da proposta inicial de *upcycling*.

### *Diversificação organizacional*

A diversificação organizacional envolve a criação de organizações, sem fins lucrativos, com caracterização jurídica de fundação ou associação, para facilitar a execução de atividades complementares de forte impacto socioambiental. Além de fortalecerem a causa do negócio, essas organizações criadas têm potencial de captar recursos de outras fontes, como de doadores e do setor público, sem comprometer a perenidade do negócio.

A Jucaí, por exemplo, tem uma história interessante nesse sentido. O negócio nasceu de um projeto sem fins lucrativos, denominado Projeto Amável, para descobrir como explorar de forma sustentável a palmeira-juçara. Quando verificaram a possibilidade de produzir açaí, os empreendedores fundaram a Jucaí. Depois, criaram o Instituto Amável, com o objetivo de estimular projetos de replantio de espécies da mata Atlântica, especialmente a juçara. Após a retirada da polpa do fruto na Jucaí, as sementes e outros resíduos são enviados para doação ou transformação em mudas pelo Instituto Amável. Como a organização não governamental tem poucas fontes de recursos, usa basicamente a força de trabalho da Jucaí para exercer suas atividades.

Outro exemplo é a Saladorama, que vende comidas saudáveis produzidas por comunidades de baixa renda. A empresa criou o Instituto Saladorama para atuar de modo complementar ao negócio, formando pessoas da comunidade, dando suporte à instalação de nova cozinha e promovendo e valorizando o senso de pertencimento dos moradores no tocante à sua comunidade. As ações do instituto são financiadas por doações, parcerias e licenciamento.

### *Diversificação mercadológica*

Por meio da diversificação mercadológica, as empresas buscam novos clientes que não são o foco originário nem prioritário. Com isso, procuram obter um fluxo de receita adicional, ainda que de modo temporário, para garantir a manutenção das atividades, sem alterar significativamente o modelo de negócio.

A Saladorama, por exemplo, sempre orienta e ajuda seus franqueados a conquistarem uma base de clientes fora do escopo do perfil do público-alvo de pessoas da comunidade, para que obtenham sustentação financeira no início. Assim, enquanto esses franqueados procuram desenvolver a marca na comunidade, atuam também em bairros mais afluentes da proximidade. Com o tempo, o objetivo é que o percentual de vendas para a comunidade aumente.

## **Abordagem 4: redirecionar**

Diferentemente da diversificação, no redirecionamento, as empresas mudam o foco, em vez de expandi-lo. Nesses casos, há alteração do modelo de negócio, de forma a viabilizar a geração de impacto. A pesquisa encontrou duas estratégias nessa abordagem: o redirecionamento do escopo do impacto gerado e o redirecionamento do foco a determinado nicho de mercado.

### *Redirecionamento do escopo de impacto gerado*

Essa estratégia envolve buscar alternativas que modifiquem processos, produtos ou serviços de forma a acomodar o *trade-off* entre dimensões. Há no fim das contas alteração do foco e, eventualmente, mudança de *stakeholders* priorizados, mas com manutenção de impacto socioambiental.

A Revoada, por exemplo, mudou de fornecedores para fabricar seus produtos. Deixou de comprar câmaras defeituosas ou inutilizáveis de pneus de borracharias e passou a obter matéria-prima diretamente de uma única fábrica de câmaras. Dessa forma, redirecionou o foco, da geração de renda aos borracheiros à minimização das emissões, pois seu fornecimento passou a ocorrer de um único ponto. Além disso, o processo ficou menos custoso com a mudança.

### *Redirecionamento do foco a determinado nicho de mercado*

No caso dessa estratégia, as empresas assumem que seu negócio não é competitivo em relação a atributos convencionais de compra exigidos por clientes padrão e escolhem atuar em um nicho ou com perfil de clientes mais específico, em geral mais aberto a uma proposta de valor socioambiental. O perfil engloba clientes que concordam em pagar mais pelos produtos com impacto socioambiental ou então que aceitam flexibilizar critérios convencionais de compra em termos de variedade, agilidade na entrega ou características físicas de produtos, por exemplo.

Dois casos ilustram essa estratégia. O primeiro é a PanoSocial, que chegou à conclusão de que era impossível competir com negócios convencionais de moda em termos de preço e prazo de entrega. O setor tem muitas empresas que utilizam práticas irresponsáveis em termos de sustentabilidade, quando não ilegais. A saída, na visão da empresa, é buscar clientes que *comprem a causa, não somente o produto*. O segundo é a Movin, também de roupas, que redirecionou o foco para clientes do mercado externo, de países

que saíram na frente na consciência socioambiental. Com cerca de 80% das vendas ao exterior, a empresa decidiu voltar a direcionar esforços ao Brasil, ao perceber o interesse crescente dos consumidores do país pela moda sustentável.

### **Abordagem 5: subsidiar**

A fim de se estruturarem ou conseguirem se manter viáveis economicamente, empresas com impacto socioambiental muitas vezes buscam formas de subsidiar suas operações e seu negócio que vão além de estratégias semelhantes empregadas por empresas convencionais. Assim, procuram formas de receber diferentes recursos (financeiros, produtivos e humanos) de outros atores, sejam eles empresas, sejam pessoas, sejam mesmo diferentes produtos e unidades de negócio da própria empresa ou de empresas do mesmo grupo. Os negócios conseguem receber esses aportes de recursos por trabalharem causas e gerarem impactos considerados relevantes pelos atores subsidiadores.

A subsídioção pode ter caráter temporário, em geral, com aportes financeiros para a estruturação do negócio; eventual, para algumas ações; ou permanente/duradouro. As estratégias encontradas na pesquisa foram subsídioção produtiva, subsídioção financeira e subsídioção mercadológica.

#### *Subsídioção produtiva*

Na subsídioção produtiva, as empresas obtêm suporte de terceiros em termos de recursos não financeiros, como espaço físico, materiais e mão de obra.

A Saladorama frequentemente conta com a subsídioção para a implantação de novas cozinhas/unidades por atores como a prefeitura do Recife. Para a realização de eventos educativos, há parcerias com agentes públicos e privados. A empresa Muda Meu Mundo, com atuação semelhante, faz uso de parcerias com a prefeitura de Fortaleza e empresas da região de forma a obter a cessão de espaços públicos em que pode promover feiras, canal de venda de seus produtos.

Nos casos da Insecta e da PanoSocial, a subsídioção ocorre por parte dos fornecedores. Diante da dificuldade de encontrar quem possuísse matérias-primas que atendessem a propostas inovadoras, as duas empresas tiveram de convencer fornecedores a apostarem em materiais com demanda baixa com a expectativa de um futuro crescimento. No caso da Insecta, um fornecedor investiu em nova tecnologia de PET reciclado.

#### *Subsídioção financeira*

Por meio da subsídioção financeira, as empresas obtêm recursos financeiros em função da natureza do impacto socioambiental que geram. Essa subsídioção pode ser externa ou interna. Na externa, as empresas obtêm investimentos e/ou empréstimos subsidiados (em termos de prazo, condições de pagamento e juros) de terceiros, recursos de campanhas de financiamento coletivo ou patrocínios para executar projetos. Na interna, linhas de produtos e serviços ou unidades de negócio subsidiam financeiramente produtos ou serviços que não são tão rentáveis ou não oferecem uma margem suficiente para operar.

Um exemplo da subsídioção externa é a PanoSocial, que conseguiu montar sua oficina própria apenas depois de aporte de capital da Bemtevi, negócio social que apoia outros negócios sociais fazendo empréstimos subsidiados. Caso de subsídioção interna é o da Revoada, que por algum tempo subsidiou a produção de produtos destinados aos consumidores finais com o trabalho realizado com os clientes empresariais – no fim, ficou apenas com os últimos.

#### *Subsídioção mercadológica*

Por meio da subsídioção mercadológica, clientes subsidiam o produto ou serviço da empresa por acreditarem na natureza e na causa do negócio e aceitam até mesmo rever os seus hábitos tradicionais de consumo. Ao fazerem isso, entendem que estão auxiliando na manutenção ou ampliação do impacto que o negócio gera.

Os clientes da Fruta Imperfeita, por exemplo, compram em grande parte por acreditarem na causa, pois recebem produtos fora do padrão convencional e não contam com opções tão variadas de produtos em comparação com o mercado. Assim, aceitam flexibilizar os seus critérios tradicionais de compra para se adequarem à proposta de valor da empresa.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No campo de estudo da sustentabilidade corporativa, tem havido clamor para que sejam adotadas perspectivas mais sistêmicas que vão além de subordinar o impacto socioambiental ao objetivo de gerar retorno econômico (lógica do *business case*). Fazê-lo envolve trazer à luz o processo de gerenciamento dos *trade-offs* em relação à sustentabilidade corporativa, uma lacuna de pesquisa importante na literatura<sup>18</sup>.

A pesquisa apresenta cinco abordagens com 12 estratégias para gestores de empreendimentos sociais ou de empresas que inserem impacto socioambiental no seu modelo de negócio lidarem com *trade-offs*. Com



esse arcabouço, tais atores podem obter insights e até mesmo se inspirarem para aumentar as chances de sucesso e a viabilidade do modelo de negócio. É possível até que identifiquem tensões antes mesmo que emerjam e as incluam em planejamento prévio à montagem ou expansão de empreendimentos sociais. Empresas tradicionais também podem usar as abordagens e estratégias para acomodarem as incongruências do tripé da sustentabilidade.

As estratégias apresentadas revelam a complexidade dos dilemas que surgem aos negócios que almejam impacto socioambiental. Nem sempre a decisão é entre a dimensão econômica e as dimensões social e ambiental, e, quando é esse o caso, verificamos que há muitas maneiras de preservar o impacto com perenidade dos negócios. Há também escolhas entre o social e o ambiental e entre diferentes focos em cada uma dessas dimensões. Para todos os *trade-offs*, há caminhos, desde que sejam acomodados e não suprimidos a favor da dimensão econômica.

## NOTAS

1. Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: are we there yet? *Organization & Environment*, 27(2), 113-139. <https://doi.org/10.1177/1086026614526413>
2. Hahn, T., Figge, F., Pinske, J., & Preuss, L. (2010). Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), 217-229. <https://doi.org/10.1002/bse.674>
3. Hahn, Figge, Pinske, & Preuss (2010).
4. Haffar, M., & Searcy, C. (2017). Classification of trade-offs encountered in the practice of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 140(3), 495-522. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2678-1>
5. Vilanova, M., Lozano, J. M., & Arenas, D. (2009). Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 87(Supl. 1), 57-69. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9812-2>
6. Delmas, M., & Blass, V. D. (2010). Measuring corporate environmental performance: the trade-offs of sustainability ratings. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), 245-260. <https://doi.org/10.1002/bse.676>
7. Bansal, P., & Desjardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70-78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>
8. Haffar & Searcy (2017).
9. Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
10. Hahn et al. (2010).
11. Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2015). Business models for sustainability: origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 1-8. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
12. Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
13. Hahn, T., Pinske, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127, 297-316. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>
14. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2013). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.
15. Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
16. Hahn, Pinske, Preuss, & Figge (2015).
17. Hahn et al. (2015).
18. Hahn et al. (2015); Hahn, T., & Aragón-Correa, J. A. (2015). Toward cognitive plurality on corporate sustainability in organizations: the role of organizational factors. *Organization & Environment*, 28(3), 255-263. <https://doi.org/10.1177/1086026615604446>