

## EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL: UMA OPORTUNIDADE DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

*Arleson Eduardo Monte Palma Lopes<sup>1</sup>  
Carmem Ferreira de Miranda<sup>2</sup>*

**RESUMO:** O empreendedorismo sustentável tem sido apontado como um elemento de suma importância de estratégias devido, entre outros fatores, ao seu potencial de oportunidades de negócios competitivos para as organizações por abranger aspectos sociais, econômicos e ecológicos. Portanto, este ensaio teórico tem como objetivo discutir sobre empreendedorismo sustentável como oportunidade de estratégias competitivas para as empresas. No primeiro momento, o texto apresenta uma revisão bibliográfica sobre empreendedorismo sustentável e estratégia e em seguida a discussão feita utilizando os dois construtos teóricos. Desta forma, percebe-se que o empreendedorismo sustentável oferece grandes possibilidades de estratégias competitivas para as empresas, através das modelagens de negócios sustentáveis, com inserção de portfólio de produtos verde para os consumidores que levem em consideração a sobrevivência da geração futura. Ao longo da discussão identificou-se que: 1) o empreendedorismo oferece mecanismo para criação de estratégias competitiva, devido seu caráter integrador das dimensões econômicas, sociais e ecológicas; 2) as modelagens de negócios sustentáveis tem ganhado cada vez mais espaço no mercado; 3) a inserção de produtos/serviços tecnologicamente compatíveis com as regras do meio ambiente é um diferencial para as empresas; e 4) o empreendedorismo sustentável no escopo das estratégias organizacionais oferece a possibilidade de expansão das empresas em diversos nichos de mercado que oferece produtos/serviços ambientalmente corretos. Apesar da literatura não apresentar uma discussão entres os dois arcabouço teórico, conclui-se na revisão bibliográfica que o empreendedorismo sustentável e estratégias têm uma correlação intrínseca por considerarem o ambiente em sua base de análise, criando desse modo estratégias competitiva para as organizações.

**Palavras Chaves:** Empreendedorismo Sustentável. Estratégias. Oportunidade Sustentável. Negócios Sustentáveis. Estratégia Competitiva.

<sup>1</sup>Cursando Especialização em Gestão da Tecnologia da Informação - UFPA, Bacharel em Administração - UFPA. Universidade Federal do Pará (UFPA). Pará. Brasil. E-mail: [arlesonlopes93@gmail.com](mailto:arlesonlopes93@gmail.com)

<sup>2</sup>Graduanda em Letras Língua Portuguesa – UFPA. Universidade Federal do Pará (UFPA). Pará. Brasil. E-mail: [carmem777ferreira@gmail.com](mailto:carmem777ferreira@gmail.com)

## **SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP: AN OPPORTUNITY FOR COMPETITIVE STRATEGIES**

**ABSTRACT:** Sustainable entrepreneurship has been identified as an extremely important element of strategies due, among other factors, to its potential for competitive business opportunities for organizations by encompassing social, economic and ecological aspects. Therefore, this theoretical essay aims to discuss sustainable entrepreneurship as an opportunity for competitive strategies for companies. In the first moment, the text presents a literature review on sustainable entrepreneurship and strategy and then the discussion made using the two theoretical constructs. In this way, it is perceived that sustainable entrepreneurship offers great possibilities of competitive strategies for companies, through sustainable business modeling, with the insertion of a green product portfolio for consumers that take into account the survival of the future generation. Throughout the discussion it was identified that: 1) entrepreneurship offers a mechanism for creating competitive strategies, due to its integrating character of the economic, social and ecological dimensions; 2) sustainable business modeling has gained more and more space in the market; 3) the insertion of products / services technologically compatible with the rules of the environment is a differential for the companies; And 4) sustainable entrepreneurship within the scope of organizational strategies offers the possibility of expanding companies in various market niches that offers environmentally correct products / services. Although the literature does not present a discussion between the two theoretical framework, it is concluded in the literature review that sustainable entrepreneurship and strategies have an intrinsic correlation to consider the environment in its analysis basis, thereby creating competitive strategies for organizations

**Keywords:** Sustainable Entrepreneurship. Strategies. Sustainable Opportunity. Sustainable Business. Competitive Strategy.

### **1 INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos, as políticas públicas, pressões sociais e consumidores cada vez mais exigentes tem feito com que as organizações repensem suas estratégias, considerando a importância do desenvolvimento econômico e social, sem impactar o meio ambiente (ALMEIDA; KRUGLIANSKAS, 2008). Assim, cada vez mais a sociedade tem criado mecanismos para estabelecer padrões ao consumo de produtos que se atentam para as questões ambientais.

Nessa conjuntura, a questão ambiental tem orientado as estratégias empresariais e impõem às organizações uma adaptação do processo produtivo. Nesse sentido, a gestão dos negócios alicerçada nos princípios do

empreendedorismo sustentável, tem feito com que as empresas reestruturem suas modelagens estratégicas de gestão para competirem no mercado e se adequarem a nova realidade na qual estão inseridas (LEITE; SILVA; MENEZES, 2009).

Diante do exposto, o empreendedorismo era visto até então, como um mecanismo de modificação social, principalmente, o desenvolvimento econômico; passando posteriormente a ser considerado como uma ferramenta indispensável para o desenvolvimento sustentável. O empreendedorismo sustentável, nada mais é, do que a exploração de oportunidades de nichos ambientais e sociais, começando a fazer parte das estratégias empresariais, como uma forma para o aumento da competitividade. (BORGES et al.,2013).

Nesse contexto, as mudanças oriundas da globalização têm transformado os fatores determinantes da competitividade, fazendo surgir novas organizações de sucesso e tornando obsoletas as que não se adaptarem a nova conjuntura ambiental (ANDRADE; AMBONI, 2011). Portanto, o empreendedorismo sustentável pode ser uma estratégia competitiva para as empresas, pelo fato de entrelaçar várias dimensões (sociais, econômicos e ambientais) fazendo com que as organizações produzam produtos/serviços com maior qualidade e menos impacto ao meio ambiente.

Assim, Nogueira e Brasil (2016, p. 177) ressaltam que o empreendedorismo sustentável “impôs desafios às organizações no que diz respeito a uma maior responsabilidade com o uso dos recursos naturais e com o desenvolvimento de processos e produtos mais limpos”.

Desse modo, o objetivo deste artigo é discutir sobre empreendedorismo sustentável como oportunidade de estratégias competitivas para as empresas, considerando duas abordagens: empreendedorismo sustentável e estratégias. Portanto, partimos do seguinte questionamento: o empreendedorismo sustentável pode ser utilizado como estratégias competitivas para as empresas? Diante dessa indagação, o artigo visa contribuir para formação de insights que ofereçam subsídios para acadêmicos, empresários e governo da importância do empreendedorismo sustentável como estratégias competitiva, haja vista, que o empreendedorismo sustentável é alicerçado por um triple - econômico, social e ecológico - e tem ganhado cada vez mais destaque a nível internacional devido as novas tendências de modelagens de negócios sustentáveis. Além disso, o trabalho tem como intuito

fortificar a discussão do empreendedorismo sustentável dentro das organizações brasileiras, pois, é uma temática escassa no país e precisa ter uma difusão e debate nos estudos organizacionais.

Portanto, o presente ensaio teórico baseou-se na revisão da literatura acerca do empreendedorismo sustentável e estratégias. Logo em seguida, apresenta-se a discussão do empreendedorismo sustentável como estratégias competitivas para as organizações através das novas tendências de negócios sustentáveis.

## **2 EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL**

O conceito de sustentabilidade ganha escopo e destaque a partir do termo desenvolvimento, advindo da preocupação com uma crise ambiental mundial. Essa preocupação se alastrou até os dias atuais, cujas origens estão na década de 1950, quando pela primeira vez a humanidade percebeu a existência de um colapso ambiental: a poluição nuclear (NASCIMENTO, 2012).

Segundo Duarte (2011), as publicações sobre desenvolvimento sustentável têm crescido nas últimas décadas, sendo que dezenas de pesquisas foram construídas no intuito de encontrar uma única terminologia para desenvolvimento sustentável. O autor ressalta que a generalização do termo tem gerado controversas e incertezas.

Nogueira & Brasil (2016) e Oliveira et al. (2012) ressaltam que a terminologia de Desenvolvimento Sustentável foi apontada no Relatório *Brundtland* em 1987, pela Organização das Nações Unidas (ONU), constituído os constructos básicos da economia sustentável. A Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD, 1991), conceitua desenvolvimento sustentável, como o desenvolvimento necessário para suprir as necessidades humanas atuais, sem comprometer a sobrevivência das gerações futuras.

Seguido essa linha de pensamento, Maimon (1996) conceitua desenvolvimento sustentável como a busca constante da eficiência econômica, através da justiça social e harmonia com o meio ambiente. Sendo, que este conceito requer uma mudança de paradigma das organizações por meio de estratégias competitivas sustentáveis que considerem a exploração dos recursos naturais, direcionamento de investimentos, o caminho do desenvolvimento ecológico e nas

alterações das estruturas institucionais das empresas, levando em conta as necessidades das gerações futuras.

Já para Barbieri (1997), o desenvolvimento sustentável está relacionado à nova maneira de percepção de soluções para gargalos mundiais, que não minimizem apenas os impactos ambientais, mas que levem em consideração aspectos econômicos, ecológicos, político e sociais. Ou seja, o autor defende que desenvolvimento sustentável é o processo pela qual se busca a conservação do meio ambiente, sem comprometer as gerações futuras.

Segundo Menezes et al. (2010), gradualmente um novo arcabouço teórico no âmbito organizacional foi surgindo voltando para o desenvolvimento sustentável, considerando aspectos econômicos, sociais e preservação do meio ambiente. Os autores ressaltam que o desenvolvimento sustentável envolve mudanças de atitudes culturais perante o novo contexto que as empresas estão inseridas.

Nesse contexto, encontra-se o empreendedorismo sustentável que agrega duas dimensões conceituais, o empreendedorismo e sustentabilidade; primeiramente porque é gerador de valor para os empreendedores e protagonista de ação social e desenvolvimento econômico (CAVALCANTI; HEBER, 2014). Segundo, sustentabilidade infere-se ao uso de modo racional dos recursos, visando atender aos anseios da geração atual, sem comprometer que as gerações futuras sejam impedidas de terem suas necessidades atendidas (CMMAD, 1991; DALMORO, 2009; BOSZCZOWSKI; TEIXEIRA, 2012; BORGES et al., 2013).

Segundo Moreira, Lima e Tótar (2014); Freita e Teixeira (2014), o conceito de empreendedorismo sustentável está relacionado com a exploração e criação de novos empreendimentos pelo empreendedor que possibilitem obter ganhos através de soluções de problemas ambientais e sociais.

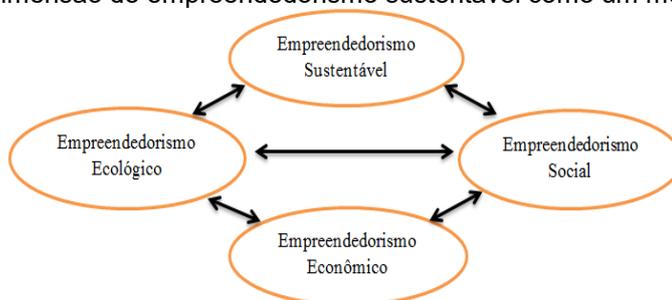
Portanto, a adjacência do empreendedorismo com desenvolvimento sustentável advém dos estudos organizacionais como componente aglutinador; que por sua vez as empresas são ferramentas indispensáveis ao empreendedor para agregação de valor (BOSZCZOWSKI; TEIXEIRA, 2012). Assim, o empreendedorismo sustentável explicita extensões ambientais e questões sociais dentro de uma única organização (PARRISH, 2008).

Diante do exposto, Young e Tilley (2006) corroboram que o empreendedorismo sustentável está alicerçado em três dimensões:

empreendedorismo ambiental, econômico e social. O empreendedorismo social consiste no processo inovador de aproveitar os recursos, visando catalisar mudanças sociais com o intuito de restaurar anseios humanos básicos de modo sustentável (ALMEIDA; KRUGLIANSKAS, 2008; BACQ; JANSSEN, 2011).

Já Cohen e Winn (2007) ressaltam que o empreendedorismo sustentável surge da análise do ambiente, considerando os aspectos econômicos, sociais e ambientais. Nesse sentido, Young e Tilley (2006) defendem a tese de que o empreendedorismo sustentável é baseado em um modelo integrado com outras dimensões de empreendedorismo, conforme ilustrado na figura 01 abaixo:

Figura 01 – Dimensão do empreendedorismo sustentável como um modelo integrado.



Fonte: Adaptado de Young e Tilley (2006).

Essa integração no empreendedorismo sustentável defendida pelos autores faz com que os diversos fatores se envolvam em um único objetivo, gerando desse modo uma cadeia de valor para competir no mercado. Pimentel, Reinaldo e Oliveira (2010) defendem essas dimensões como:

- Empreendedorismo Econômico – consiste na visão clássica do empreendedorismo, onde o principal objetivo é a geração de lucros. A sustentabilidade nessa dimensão do empreendedorismo está em manter a sobrevivência da organização.
- Empreendedorismo Social – essa dimensão do empreendedorismo consiste no bem-estar dos indivíduos da sociedade. Os empreendedores buscam agregar novos valores sociais e culturais.
- Empreendedorismo Ecológico – baseado nas questões ambientais da sociedade. O empreendedorismo ecológico utiliza estratégias proativas.

Os autores enfatizam que o empreendedorismo sustentável é a integração

das dimensões econômicas, sociais e ecológicas, ou seja, o empreendimento torna-se sustentável quando consegue integrar todas as dimensões. Desse modo, o empreendedorismo sustentável coloca em evidência a importância do empreendedor, como agente que cria e implementa negócio sustentável, mobilizando recursos e organizações, que dispõe em sua rede de *network*, visando explorar potencial de novos negócios (NOGUEIRA; BRASIL, 2016).

Segundo Pimentel, Reinaldo e Oliveira (2010) o empreendedorismo sustentável, vê na organização a sustentabilidade como ponto central nas suas estruturas, processos e gestão; sendo que em essência, uma empresa que perpassa o exigido pelo mercado demonstra eficiência no caminho sustentável. Já Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009); Tilley e Young (2009) enfatizam que o empreendedorismo sustentável amplia a capacidade da organização se manter no mercado considerando as novas tendências de negócios sustentáveis.

Para Ferro, Bonacelli e Assad (2006) as dimensões do empreendedorismo sustentável tem feito com que as organizações repensem suas modelagens de negócios baseadas em seus princípios. Similarmente, Almeida e Kruglianskas (2008); Leite, Silva e Menezes (2009); Parrish (2010); Orsiolli e Nobre (2015) enfatizam que o empreendedorismo sustentável por agregar varia dimensões faz com que as oportunidades de mercado sejam ampliadas.

Em síntese, o empreendedorismo sustentável visa contribuir para criação de modelos de negócios sustentáveis e que atenda seus princípios e práticas, agregando valores para sociedade e meio ambiente. Portanto, as organizações precisam desenvolver estratégias competitivas que tenham em seu escopo o empreendedorismo sustentável, buscando dialogar as dimensões das atividades empreendedoras sustentáveis com os produtos/serviços da empresa, visão, missão e valores.

## ESTRATÉGIAS

A estratégia é crucial para o bom desempenho de qualquer negócio. A questão é discutir como as empresas usufruem do empreendedorismo sustentável para planejar ou articular suas estratégias. Logo, as organizações podem usar o empreendedorismo sustentável como oportunidade de estratégias competitivas para

o desenvolvimento do seu negócio.

Nesse contexto, Eisenhardt (1999) destaca que estratégia se constitui no processo de tomada de decisão por parte das empresas, alicerçada na intuição coletiva. Por outro lado, Amaral, Nassafi e Hashimoto (2011) ressaltam que a estratégia surge a partir da análise do ambiente, para criar vantagens competitivas considerando os recursos disponíveis. Para os autores Quinn (1980); Azevedo (1997) e Jain (2000) estratégias são os padrões de políticas ou planos que fazem parte dos objetivos e missão da empresa, visando uma perspectiva do tipo de negócio da organização. Nesse sentido, Alday (2000, p. 13) define estratégia como “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”. Ou seja, a estratégia deve considerar em sua essência aspectos sustentáveis como: econômico, social e ecológico, para que assim as organizações possam ter uma estratégia competitiva e consiga sobreviver em um mercado de constante mudança.

A estratégia é uma ferramenta que os gestores utilizam para traçar os objetivos organizacionais e quais caminhos e meios (recursos) serão adequados para se alcançar tais objetivos. Porter (1989) enfatiza que estratégia pode ser defensiva ou ofensiva e que se constitui pela busca por uma posição competitiva favorável para empresa em relação às demais concorrentes, considerando as forças que emergem no mercado. O autor ainda enfatiza a importância das cinco forças competitivas como uma forma de estratégia, que são: entrada de novos concorrentes (novas empresas que emergem no mercado), ameaças de produtos substitutos (produtos ou serviços diferenciados), poder de barganha dos clientes (cliente cada vez mais exigentes e com alto poder de barganha), poder de barganha dos fornecedores (fornecedores exclusivos e com preços elevados) e rivalidade entre os concorrentes. Ou seja, quando as empresas conseguem balizar essas cinco forças competitivas, inevitavelmente, adquirem uma posição de estratégia competitiva em relação aos seus demais concorrentes.

Nesse contexto, a estratégia pode ainda ser vista segundo Ansoff (1990), como um conjunto de vários construtos de regras com a finalidade de guiar o comportamento organizacional. Para o autor a estratégia é como um guia que direciona todas as ações empresariais visando sua manutenção e sobrevivência em um mercado altamente competitivo, onde uma boa estratégia é crucial.

Segundo Chandler (1962), estratégia está relacionada na definição dos objetivos empresariais ao longo prazo, buscando integrar componentes essenciais que expliquem a correlação entre os departamentos da organização, estrutura e ambiente. Nesse sentido, para o autor a estratégia é formada por um conjunto de fatores sejam internos e externos as organizações, mas que estão inter-relacionados e que explicam o alcance dos objetivos organizacionais a longo prazo. Mintzberg e Quinn (2001) discutem estratégias baseadas no modelo que eles denominaram de 5 Ps estratégico: estratégia como plano de direção, um guia de ação para futuro; estratégia como padrão; estratégia como posição de localização de produtos/serviços; estratégia como perspectiva; estratégia como pretexto, ou seja, “manobra” para enganar seus concorrentes.

Já Miles e Snow (1978) corroboram que as empresas concebem comportamentos estratégicos relativamente estáveis com o intuito de alinhar a organização com as condições ambientais estabelecidas pela administração. A estratégia é um elemento indispensável na sobrevivência organizacional, pois, se constitui em um construto conceitual de elaboração e formalização que sustentam as bases essenciais do modelo de negócio. Sem conhecer a estratégia que será adotada, é impossível se desenhar a arquitetura empresarial adequada (ANDREWS, 1971).

Fagundes e Gimenez (2009) a estratégia não consiste apenas em satisfazer todos os clientes do mercado, pois, é preciso compreender que eles são diversificados e que a organização não pode atender a todos com a mesma desenvoltura; para os autores as organizações que agem estrategicamente precisam deixar alguns clientes insatisfeitos e focar nos clientes que verdadeiramente compõem seu nicho de mercado.

Segundo Mariotto (2003), as iniciativas estratégicas podem emergir novos projetos de produtos/serviços ou o investimento em portfólio já existente na organização. O autor ainda enfatiza que é através das iniciativas estratégicas que a cúpula da organização influencia nos tipos de iniciativas estratégicas que serão revertidas em investimentos em produtos/serviços. Ou seja, as estratégias devem emergir das novas tendências do mercado de negócios sustentáveis, sempre considerando o ambiente no qual as organizações estão inseridas.

Nessa circunstância, as estratégias são de extrema importância para o

processo de tomada de decisão das organizações e serve como guia para suas ações futuras, alicerçadas em um conjunto de normas e procedimentos baseados em uma análise do ambiente. Daí Miles e Snow (1978) identificaram quatro tipos de estratégias adotadas pelas empresas, conforme exposto no quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Modelo de Estratégias de Miles e Snow.

<b>Modelos de Estratégias</b>	<b>Definição</b>
Estratégia Defensiva	Consiste em localizar ou manter produtos/serviços considerados relativamente estáveis para organização. Principal objetivo é concentrar-se em um portfólio de produtos/serviços mais limitados do que seus concorrentes.
Estratégia Prospectora	Ampliação contínua do portfólio de produtos/serviços em uma área ampla do mercado.
Estratégia Analítica	Busca manter seu portfólio de produtos/serviços considerados estáveis, mas sempre buscando oferecer novos produtos/serviços.
Estratégia Reativa	Não arrisca em novos produtos/serviços e nem ameaça seus concorrentes. Espera para ver e reage apenas por pressão.

Fonte: adaptado de Miles e Snow (1978).

Miles e Snow (1978) corroboram que toda organização recebe influência do ambiente externo, haja vista, que o ambiente não é homogêneo, mas sim estrutura de diferentes fatores, como produto, fatores de mercado, cultura e costumes, legislação, entre outros. Schendel e Hofer (1978) corroboram que estruturar os meios pelos quais as organizações irão atingir seus objetivos é fundamental, pois, as empresas estão sujeitas a um conjunto de restrições que devem se adequar para sua sobrevivência no mercado. Ou seja, tem um alicerce de execução bem elaborado é fundamental para sustentar a arquitetura empresarial do negócio, pois, um alicerce estratégico mal elaborado tende a fracassar.

Segundo Brunaldi, Jungles e Gimenez (2007) corroboram que por trás de todo curso de ação adotada pela organização em busca da sua sustentabilidade e sobrevivência no mercado, existe uma estratégia que foi elaborada e executada. Há de se considerar que toda estratégia visa contribuir para um diferencial competitivo da organização em relação aos seus demais concorrentes. Nesse sentido, Cochia e Machado-da-Silva (2004) enfatizam que as ações e interpretações das organizações seguem uma sequência material que se configura na estratégia da organização.

Em síntese, adotar uma estratégia exige esforços e recursos direcionados para se consiga alcançar os objetivos propostos na organização. Além disso, as estratégias se constituem em ferramentas indispensáveis para as organizações, haja vista, que são elas que guiam os caminhos que as empresas devem seguir e suas ações de mercado. Portanto, quando as estratégias organizacionais consideram em seu escopo o empreendedorismo sustentável cria para organização uma oportunidade de estratégia competitiva, haja vista que, as modelagens de negócios estão migrando para os chamados “negócios sustentáveis”.

## EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL COMO OPORTUNIDADE DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

As contribuições teóricas do empreendedorismo sustentável e estratégia que tem ocasionado nos estudos organizacionais são bastante relevantes, porém, poucos estudos têm realizado a correlação entre o empreendedorismo sustentável e estratégia; não conseguindo assim explicar as novas dinâmicas mercadológicas existentes.

A correlação entre o empreendedorismo sustentável e estratégia surge quando as organizações buscam as novas oportunidades que surgem de forma sustentável e criam estratégias competitivas. Segundo Boszczowski e Teixeira (2012) as oportunidades de estratégias de negócios sustentáveis são aquelas que proporcionam as organizações a suprir falhas de mercado ambientalmente relevantes, aumentando o bem-estar e desenvolvimento sustentável da sociedade. Ou seja, as organizações devem elaborar a estratégia de negócio pautada em aspectos do empreendedorismo sustentável identificando possíveis novas oportunidades de negócios e criando estratégias competitivas em relação aos seus concorrentes.

Nesse sentido, é lícito supor que o modelo de estratégia analítica defendida por Miles e Snow (1978) levariam as organizações a criarem empreendimentos sustentáveis, bem como, uma nova oportunidade de estratégia competitiva em relação aos seus concorrentes. Já Ferro, Bonacelli e Assad (2006) corroboram que muitas empresas tem buscado integrar as práticas e princípios do empreendedorismo sustentável, conciliando dimensões econômicas, sociais e

ecológicas, de modo a explorar e obter novos benefícios. Para os autores, as estratégias de negócio de algumas organizações que se inserem no mercado de produtos/serviços naturais e ambientalmente corretos, acompanham as tendências de mercado, além de incorporar o desenvolvimento de novas tecnologias que surgem nesse segmento.

Nessa conjuntura, as estratégias têm como alicerce a análise minuciosa do ambiente, para assim as organizações criarem suas vantagens competitivas (AMARAL; NASSAFI; HASHIMOTO, 2011). Assim, Cohen e Winn (2007) enfatizam que o empreendedorismo sustentável tem como processo básico a análise do ambiente, realizada a partir das percepções dos gestores no intuito de explorar novas oportunidades que podem no futuro ser transformadas em produtos ou serviços. Portanto, essas análises minuciosas do ambiente além de poder gerar novos produtos ou serviços para as organizações acabam constituindo em um processo de estratégia analítica para as empresas.

Diante do exposto, o empreendedorismo sustentável contribui para geração de novas oportunidades e empreendimentos sustentáveis quando alicerçados em seus princípios (PARRISH, 2008), de modo que sua dimensão passa a influenciar e gerar novas organizações para sociedade considerando os aspectos sociais, econômicos e ecológicos (PARRISH, 2010). Freita e Teixeira (2014, p. 56) corroboram que “no empreendedorismo sustentável, a identificação de oportunidades parece não ser de fácil compreensão, visto que transpassa a forma tradicional de empreendedorismo e trabalha com três dimensões distintas: sociais, ambientais e econômicas”.

Apesar do empreendedorismo sustentável se constituir em uma oportunidade estratégica para as organizações, nota-se que poucas empresas quando estruturam suas estratégias levam em consideração a exploração dessas oportunidades sustentáveis como diferencial competitivo. O modelo das cinco forças de Porter (1989) são construtos que contribuem para sustentação do empreendedorismo sustentável como estratégia competitiva, pois, quando as organizações adentram em modelos de negócios sustentáveis estão criando estratégia competitiva e barreiras para empresas tradicionais que não estão aderentes a essa nova arquitetura de negócio.

Chandler (1962) ao enfatizar que a estratégia está sustentada em um triple

(organização, estrutura e ambiente), chama atenção das empresas que ao traçarem suas estratégias busquem oportunidades de mercado que considerem as novas tendências do mercado, como o empreendedorismo sustentável que se constitui em um diferencial estratégico frente aos concorrentes.

Já Ferro, Bonacelli e Assad (2006) afirmam que a exploração de oportunidades ambientais, baseia-se no aproveitamento de diversos fatores competitivos: marca, marketing, diversificação de mercado e de novas matérias primas, entre outros. Para os autores isso requer das organizações não somente a questão da inovação, mas também a questão organizacional – desde a gestão de pessoas até gestão dos “fatores ambientais”, considerando o ambiente legal/regulatório para subsidiar as estratégias organizacionais.

Maimon (1996) e Barbieri (1997) ressaltam que as empresas devem levar em consideração o desenvolvimento sustentável, procurando sempre oportunidades de negócios que minimizem as questões ambientais da humanidade, sem comprometer as gerações futuras. Ou seja, o empreendedorismo sustentável é uma estratégia para as empresas, pois, busca um equilíbrio entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Assim, o empreendedorismo sustentável concebe às empresas novas oportunidades de estratégias competitivas, pelo fato das organizações terem que reformular sua modelagem de negócio e atender as dimensões econômicas, sociais e ecológicas do mercado. Oliveira et al. (2010, p. 78) ressaltam que “desenvolver ferramentas de gestão e modelos analíticos de inserção das questões ambientais, sociais e econômicas nas decisões de desenvolvimento de produtos, processos, gerência da produção e na logística constitui demanda contemporânea para pesquisadores e gestores”.

Para Pimentel, Reinaldo e Oliveira (2010, p. 4) quando as empresas adotam em suas estratégias o empreendedorismo sustentável estão analisando novas oportunidades e protegendo o futuro ao afirmarem que “a incorporação desses objetivos, para a empresa, significa adotar estratégias de negócios e atividades que atendam suas necessidades e as de seus stakeholders; protegendo, sustentando e aumentando os recursos humanos e naturais fundamentais para o futuro”. Ou seja, o empreendedorismo sustentável além de contribuir para sobrevivência da organização no mercado, ainda tem na sua essência a preocupação com a geração

futura.

As estratégias são as bases que guiam qualquer curso de ação adotada pela organização na busca de competir e sobreviver no mercado. Quando essas estratégias organizacionais consideram o empreendedorismo sustentável como oportunidade de negócio no mercado acaba criando uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Estratégias são padrões, planos ou regras de ações que visam contribuir para melhor desempenho da organização frente aos seus concorrentes (QUINN, 1980; PORTER, 1989; ANSOFF, 1990; EISENHARDT, 1999; ALDAY, 2000; JAIN, 2000; MINTZBERG; QUINN, 2001; AMARAL; NASSAFI; HASHIMOTO, 2011).

Almeida e Kruglianskas (2008) ressaltam que as estratégias empresariais quando vistas sob a ótica do empreendedorismo sustentável requer das organizações a expertise de uma visão de futuro e a busca de novos nichos de negócios. Esses fatores associam-se ao desenvolvimento de novas tecnologias para ofertar produtos/serviços que atendam as perspectivas da geração atual, mas preservando os elementos essenciais para as gerações futuras.

Diante do exposto, as empresas que estão voltadas para esse propósito de articular novos arranjos de produção, buscam identificar oportunidades empreendedoras sustentáveis que possam ser acopladas na sua estratégia de negócio, estabelecendo condições favoráveis para criação de vantagem competitiva, bem como novas oportunidades de negócios pautadas no empreendedorismo sustentável (ORSIOLLI; NOBRE, 2015).

Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009); Tilley e Young (2009) corroboram que as organizações que aderem aos princípios do empreendedorismo sustentável em sua estratégia, ampliam sua capacidade de competitividade no mercado. Além disso, o empreendedorismo sustentável integra as dimensões de desenvolvimento sustentável do ambiente e práticas de gestão, só assim, as empresas conseguem agregar ganhos econômicos as suas estratégias com benefícios aos indivíduos, economia e sociedade (ORSIOLLI; NOBRE, 2015).

Assim, quando as organizações incorporam nas suas estratégias as dimensões (econômicas, sociais e ecológicas) e princípios (práticas de gestão sustentável) do empreendedorismo sustentável, agregam valores e vantagens competitivas perante aos seus concorrentes de mercado.

Nesse sentido, os modelos estratégicos (defensiva, analítica prospectora, reativa) alicerçados como base no empreendedorismo sustentável nos remete a hipótese de um diferencial competitivo para as empresas, haja vista, que por mais que os modelos sejam bastante diversificados no seu nível de análise, o empreendedorismo sustentável integra toda suas dimensões estratégicas necessárias à sustentabilidade da empresa. Miles e Snow (1978) corroboram que as estratégias são diretamente influenciadas por fatores econômicos, sociais e ambientais, ou seja, o empreendedorismo sustentável está relacionado às imposições do ambiente externo as organizações.

Portanto, é de fundamental importância que as estratégias traçadas pelas empresas levem em consideração todos os fatores que interferem ou modifiquem sua estrutura organizacional, para assim, poderem estabelecer a criação de uma vantagem competitiva no seu nicho de atuação. Assim, Leite, Silva e Menezes (2009, p. 4) ressaltam que “incorporação do desenvolvimento sustentável empresarial às estratégias da empresa constitui um fator crucial para que possa efetivamente manter sua posição no mercado, desenvolver novas vantagens competitivas e criar uma boa reputação perante seus stakeholders”.

Azevedo (1997) argumenta que as oportunidades estratégicas para as organizações surgem pelas falhas do mercado ou falta de equilíbrio. O surgimento de contingências impositivas – regulamentação ambiental, exigências dos consumidores, obstáculos a produtos que agredem o meio ambiente, etc. – criam oportunidades de maior obtenção de lucro para as empresas que rapidamente se adaptarem as novas demandas do mercado.

Segundo Dalmoro (2009), o empreendedorismo sustentável se constitui em uma ferramenta que permite as organizações implementarem estratégias voltadas para os gargalos da sociedade, como questões sociais e ambientais, ultrapassando a dimensão financeira. Nesse contexto, a gestão sustentável dentro das organizações tem ampliado do leque dos objetivos organizacionais, bem como a necessidade acopla um conjunto de elementos relacionados ao meio ambiente, responsabilidade social e as demandas da sociedade em que estamos inseridos.

Assim, o empreendedorismo sustentável pode ser considerado como a capacidade de diferenciação por em grande parte influenciar os recursos intangíveis e a imagem organizacional da empresa, sendo que estes aspectos são

consideravelmente difíceis de serem substituído pelos seus concorrentes quando comparados aos recursos tangíveis (LEITE; SILVA; MENEZES, 2009). Já Borges et al. (2013) ressaltam que as oportunidades de estratégias competitivas para empresas dá-se pela construção de mecanismos que possam identificar negócios sustentáveis que atendam as novas questões sociais e ambientais, ou seja, as estratégias competitivas adotadas pelas empresas são consideradas de sucesso, quando conseguem obter lucros financeiros através de práticas sustentáveis.

Quando as empresas exploram as oportunidades que envolvem questões sociais e ambientais com os princípios do empreendedorismo sustentável, acabam criando estratégias competitivas em relação aos principais concorrentes no mercado; isso faz com que sua imagem institucional seja vista pelos consumidores como organizações que estão preocupadas com o desenvolvimento sustentável da sociedade. Segundo Moreira, Lima e Tótaró (2014) afirmam que são inúmeras as oportunidades estratégicas relacionadas ao meio ambiente, dentro do ramo de negócios sustentáveis, considerando de alguma forma os benefícios ao ambiente, seja na preservação ou na minimização de prejuízos causados por degradação ambiental pelas empresas.

Diante do exposto, Almeida e Kruglianskas (2008) enfatizam que o empreendedorismo está enraizado nas estratégias organizacionais e que o rumo dos negócios depende do alinhamento entre os objetivos empresariais e gestão sustentável. Portanto, a estratégia aliada à sustentabilidade tornam-se elementos cruciais na sobrevivência organizacional e que o acoplamento desses constructos ao core business das empresas permitirá a incorporação de novos produtos/serviços verdes, os quais tecnologicamente considerados compatíveis com as regras de sustentabilidade e aos anseios dos consumidores.

Nesse sentido, o alinhamento entre os objetivos organizacionais e o empreendedorismo sustentável, se constitui em oportunidades estratégicas competitivas para as organizações explorarem as novas modelagens de negócios sustentáveis. Em síntese, o empreendedorismo sustentável contribui bastante para as estratégias organizacionais, pelo fato de suas dimensões abrangerem um conjunto de fatores complexo e existente no ambiente da qual estão inseridas.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Estudos sobre empreendedorismo sustentável tem se solidificado cada vez mais na área da administração devido sua relevância. Contudo, cabe enfatizar que o isolamento em analisar o empreendedorismo sustentável, não consegue explicar em sua totalidade a dinâmica do mercado.

O ensaio teórico visa contribuir como o empreendedorismo sustentável pode ser utilizado como uma oportunidade de estratégia competitiva para as organizações, identificando os fatores que fazem o empreendedorismo sustentável ser uma oportunidade estratégica. Apesar da literatura não fazer o encadeamento entre empreendedorismo sustentável e estratégia, seu fio condutor de correlação ocorre quando os dois construtos teóricos reconhecem a importância das dimensões econômicas, sociais e ecológicas para as empresas.

Diante disso, pode-se identificar ao longo da discussão que: 1) o empreendedorismo oferece mecanismo para criação de estratégias competitiva, devido seu caráter integrador das dimensões econômicas, sociais e ecológicas; 2) as modelagens de negócios sustentáveis tem ganhado cada vez mais espaço no mercado; 3) a inserção de produtos/serviços tecnologicamente compatíveis com as regras do meio ambiente é um diferencial para as empresas; e 4) o empreendedorismo sustentável no escopo das estratégias organizacionais oferece a possibilidade de expansão das empresas em diversos nichos de mercado que oferece produtos/serviços ambientalmente corretos. Percebeu-se também ao longo da discussão que ainda existem poucos estudos no Brasil que considerem o empreendedorismo sustentável como uma oportunidade de estratégias competitivas. Nesse sentido, este ensaio teórico buscou uma reflexão da literatura existente sobre os diversos insights que o empreendedorismo sustentável pode oferecer como uma oportunidade de estratégias competitivas. Além disso, visou contribuir para discussão e debate sobre o empreendedorismo sustentável como estratégias competitivas empresariais e como as organizações podem utilizar os princípios do empreendedorismo sustentável para criar estratégia competitiva e ganhar mercado.

Nessa conjuntura, quando se busca analisar visões diferentes, cria-se a possibilidade da criação de diversos cenários possíveis de explicação de um determinado fenômeno, fato esse que não seria possível que fosse analisado

somente por uma única base teórica. Nesse sentido, o empreendedorismo sustentável pode ser visto como a expansão da produção (serviços/produtos), considerando as soluções para problemas da sociedade que levem em conta os aspectos econômicos, sociais e ecológicos.

Há ainda de se considerar que as mudanças ocorridas nos últimos anos no mercado, tem feito com que as organizações deixassem suas estratégias tradicionais e incorporassem novas estratégias que atenda todas as exigências do ambiente. Portanto, o empreendedorismo sustentável se constitui em uma oportunidade estratégica para as empresas, haja vista, que sua base de análise leva em consideração fatores econômicos, sociais e ecológicos.

Futuramente, sugere-se que seja feito um estudo de caso em empresas que adotam o empreendedorismo sustentável como uma oportunidade de estratégias competitivas, pois, isso enriquecerá a literatura já existente, além, de trazer novos insights de como a pujança do empreendedorismo sustentável pode ser utilizado pelas empresas que desejam adotar em seu alicerce de execução os princípios de negócios sustentáveis.

## REFERENCIAS

ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Rev. FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

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

ALMEIDA, F. A. S. d.; KRUGLIANSKAS, I. O empreendedorismo sustentável. **Desafios do desenvolvimento**, ano 5, edição 45, 2008.

AMARAL, D. J.; NASSIF, V. M. G.; HASHIMOTO, M. Empreendedores e as estratégias empreendedoras: a percepção dos atores sociais frente aos seus empreendimentos. In: SIMPOI, 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SIMPOI, 2011.

ANDRADE, R.; AMBONI, N. **Teoria geral da administração**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Dow JonesIrwin, 1971.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

AZEVEDO, P. F. A Nova Economia Institucional. In: FARINA, E. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. (Org.). **Competitividade**: mercado, estado e organizações. São Paulo: Singular, 1997.

BACQ, S.; JANSSEN. The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. **Entrepreneurship & Regional Development**, n. 5, v. 23, p. 373 – 403, 2011.

BARBIERI, J. C. **Desenvolvimento e meio ambiente**: as estratégias de mudanças da Agenda 21. Petrópolis: Vozes, 1997.

BORGES, C. et al. Empreendedorismo sustentável: proposição de uma tipologia e sugestões de pesquisa. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n.1, p. 77-100, 2013.

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

BRUNALDI, K. R.; JUNGLES, A. E.; GIMENEZ, F. A. P. Comportamento estratégico e estilo cognitivo de dirigentes de pequenas empresas construtoras. In: III encontro de estudos em estratégias, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2007.

CAVALCANTI, M. C. d. S.; HEBER, F. O empreendedorismo sustentável e a teoria da ecologia organizacional: o ambiente seleciona os mais adaptados? . DESENVOLVE: **Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 3, n. 1, p. 171 – 188, Marco, 2014.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. especial, p. 11-35, 2004.

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

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO - CMMAD. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas - FGV, 1991.

DALMORO, M. A visão da sustentabilidade na atividade empreendedora: uma análise a partir de empresas incubadas. **Revista Gestão Organizacional**, v. 2, n. 1, p. 88 – 104, 2009.

DUARTE, C. **O empreendedorismo sustentável na Amazônia**. 2011. 95 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2011.

EISENHARDT, K.M. Strategy as strategic decision making. **Sloan management review**, p. 65-72, Spring, 1999.

FAGUNDES, F. M.; GIMENEZ, F. A. P. Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 133-146, maio/ago. 2009.

FERRO, A. F. P.; BONACELLI, M. B. M.; ASSAD, A. L. D. Oportunidades tecnológicas e estratégias concorrenciais de gestão ambiental: o uso sustentável da biodiversidade brasileira. **Gestão & Produção**, v.13, n.3, p.489-501, set./dez. 2006.

FREITA, R. K. V d.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo sustentável e a identificação de oportunidades: história oral de empreendedores de negócios sustentáveis. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 1, p. 151- 170, 2014.

JAIN, S. C. **Marketing planning and strategy**. 6th edition. Cincinnati: South-Western College, 2000.

LEITE, L. R.; SILVA, C. D. L. C.; MENEZES, E. d. A. Sustentabilidade: um diferencial competitivo para micro e pequenas empresas. In: XXIX encontro nacional de engenharia de produção, 2009, Salvador. **Anais...** Salvador: Enegep, 2009.

MAIMON, D. **Passaporte verde: gestão ambiental e competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 7893, abr./jun. 2003.

MENEZES, U. G. d. Estratégia de inovação sustentável: um estudo multicasos no setor químico. In: Seminários de Administração, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SemeAd, 2010.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOREIRA, J. L.; LIMA, L. G. R.; TÓTARO, L. S. Empreendedorismo sustentável: o valor de negócios sustentáveis. **E-xacta**, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 177-189, 2014.

NASCIMENTO, E. P. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos Avançados**, v.26, n.74, p. 51-64, 2012.

NOGUEIRA, C. R.; BRASIL, S. A. Empreendedorismo sustentável: um estudo de caso sobre o processo de criação de empreendimento sustentável.

**Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 5, n. 5, p. 172-196, Marco, 2016.

OLIVEIRA, L. R. d. et al. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Produção**, v. 22, n. 1, p. 70-82, jan./fev. 2012.

ORSIOLLI, T. A. E.; NOBRE, F. S. Estudo do empreendedorismo sob a ótica do desenvolvimento sustentável. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.3, 2015.

PARRISH, B. D. Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 5, p. 510-523, 2010.

\_\_\_\_\_. **Sustainability-Driven entrepreneurship**: a literature review. Leeds, UK: University of Leeds, 2008.

PIMENTEL, T. A. B.; REINALDO, H. O. A.; OLIVEIRA, L. O. L. Empreendedorismo sustentável: uma análise da implementação da sustentabilidade empresarial em micro, pequenas e médias empresas industriais atendidas pelo peiex - no nutec. In: SIMPOI, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SIMPOI, 2010.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUINN, J. B. **Strategies for change**: logical incrementalism. Homewood: Irwin, 1980.

SCHENDEL, D. E.; HOFER, C. W. **Strategic management**: a new view of business policy and planning. Boston: Little Brown, 1978.

TILLEY, F.; YOUNG, W. Sustainability entrepreneurs-could they be the true wealth generators of the future? **Greener Management International**, v. 55, p. 79-92, 2009.

YOUNG, W.; TILLEY, F. Can businesses move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate. **Business Strategy and the Environment**, n. 15, v. 6, p. 402-415, 2006.

**Artigo recebido em: 02/08/2017**

**Artigo aprovado em: 03/09/2017**

**Artigo publicado em: 19/12/2017**