



Patricia Ayumi Hodge Viana de Carvalho

**Empreendedorismo sustentável como
empreendedorismo institucional: Estratégias de
mobilização e de legitimação para a mudança**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação
em Administração de Empresas da PUC-Rio como
requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Jorge Ferreira da Silva

Rio de Janeiro

Abril de 2017



Patricia Ayumi Hodge Viana de Carvalho

**Empreendedorismo sustentável como
empreendedorismo institucional: Estratégias de
mobilização e de legitimação para a mudança**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Jorge Ferreira da Silva

Orientador

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Marcos Cohen

Co-Orientador

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. Alessandra de Sá Mello da Costa

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. Deborah Moraes Zouain

UNIGRANRIO

Rio de Janeiro, 17 de abril de 2017

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

Patricia Ayumi Hodge Viana de Carvalho

Graduou-se em Ciências Econômicas pela Universidade de Campinas (Unicamp) em fevereiro de 1997. Concluiu os seguintes cursos de Pós-graduação: MBA de Marketing Estratégico pela EBAPE-FGV/RJ em julho de 2000 e M. S. em *Nonprofit/Ngo leadership* pela Universidade da Pensilvânia (UPenn) em maio de 2007. Trabalhou por 3 anos como consultora de empresas, 5 anos como gerente de mercado no setor de telecomunicações no Brasil e 3 anos em organizações sem fins lucrativos nos Estados Unidos.

Ficha Catalográfica

Hodge, Patricia Ayumi

Empreendedorismo sustentável como empreendedorismo institucional: Estratégias de mobilização e de legitimação para a mudança / Patricia Ayumi Hodge Viana de Carvalho; orientador: Jorge Ferreira da Silva. – 2017.

200f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2017.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Empreendedorismo Institucional. 3. Empreendedorismo Sustentável. 4. Estratégias de legitimação. 5. Effectuation e Causation. 6. Bricolagem. I. da Silva, Jorge Ferreira. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Aos meus pais, com gratidão.

Agradecimentos

Ao meu orientador, professor Marcos Cohen, pelo estímulo, suporte e orientação para que esta dissertação se tornasse uma realidade.

Ao professor Jorge Ferreira da Silva, pelos ensinamentos e orientação.

À professora Alessandra de Sá Mello da Costa, pelo apoio e ensinamentos.

Ao CNPq e à PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

A todos os professores e funcionários do departamento pelos ensinamentos e ajuda.

A todos os entrevistados desta pesquisa, pelo tempo e disposição dedicados.

Às amigas de mestrado Roberta Rocha Freire e Vivian Peuker Sardon Steinhauser, pelo companheirismo e amizade durante o curso.

À Jacqueline Paixão e Josiane Dias, pelo cuidado com os meus filhos.

À minha sogra, Celia, pelo carinho e apoio constantes.

Aos meus irmãos, Jorge, Cristina, Daniel e Bruno, pelo companheirismo na trajetória.

Aos meus pais, Sayoko e Richard, por tudo.

Ao meu marido Carlos e aos meus filhos, Mari e João, por darem sentido à minha jornada.

Resumo

Carvalho, Patricia Ayumi Hodge Viana de; Silva, Jorge Ferreira da (Orientador). **Empreendedorismo sustentável como empreendedorismo institucional: Estratégias de mobilização e de legitimação para a mudança.** Rio de Janeiro, 2017. 200p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo se propõe a entender como empreendedores sustentáveis - empreendedores que tentam resolver problemas ambientais e sociais, além de gerar riqueza econômica - atuam como empreendedores institucionais, iniciando mudanças divergentes nas normas e modelos mentais construídos socialmente. Unindo a pesquisa em empreendedorismo com a teoria institucional, o objetivo deste estudo foi elucidar como empreendedores sustentáveis: identificam, avaliam e decidem explorar oportunidades de negócios; mobilizam recursos através das lógicas de *causation*, *effectuation* ou bricolagem e tentam se legitimar e convencer *stakeholders* para o seu negócio. Para o entendimento do processo histórico e do contexto da formação do empreendimento optou-se pelo método de múltiplos estudos de caso. Consonante com a literatura, os resultados mostraram que os empreendedores sustentáveis se utilizam de um misto de *causation* e *effectuation* na exploração das oportunidades, variando a lógica conforme o contexto. A incorporação da ótica institucional permitiu revelar que a lógica de *causation* é utilizada em um contexto de busca de legitimidade e convencimento de *stakeholders*. Por outro lado, verificou-se que as estratégias de convencimento pelos empreendedores como a teorização podem apresentar variações ao longo do tempo, numa lógica de *effectuation*, à medida que novos desafios e oportunidades surjam. Ao combinar a perspectiva da teoria institucional à pesquisa em empreendedorismo, unindo as estratégias de legitimação e convencimentos dos *stakeholders* aos mecanismos da ação empreendedora em empreendimentos sustentáveis, esta pesquisa preenche uma lacuna de pesquisa em ambas áreas.

Palavras-chave

Empreendedorismo institucional; empreendedorismo sustentável; teoria institucional; *effectuation*; *causation*; bricolagem.

Abstract

Carvalho, Patricia Ayumi Hodge Viana de; Silva, Jorge Ferreira da (Advisor). **Sustainable entrepreneurship as institutional entrepreneurship: Resource mobilization and legitimation for change.** Rio de Janeiro, 2017. 200p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In this study, I assume that sustainable entrepreneurs, i.e, entrepreneurs who tackle environmental and social problems while also creating economic wealth (Schaltegger & Wagner, 2011), act as institutional entrepreneurs, promoting divergent changes in the models, schemas and norms of a given organizational field. By combining both entrepreneurship research and institutional theory, the aim of this research is threefold: to uncover how sustainable entrepreneurs 1) identify, evaluate and decide to explore business opportunities; 2) mobilize resources through mechanisms known in the entrepreneurship literature as causation, effectuation, and bricolage, and 3) legitimate their businesses and change institutions so as their products/services get accepted. The method used in this research was the multiple case study to get rich and detailed data, making a thorough understanding of the historical process and context of the venture creation possible. Confirming prior research, the results suggest that entrepreneurs use both effectuation and causation logics to explore opportunities. However, the institutional theory lens in this study suggests that the use of *causation* logic is intended at gaining legitimacy and attracting stakeholders. On the other hand, results also suggest that theorization strategies used by sustainable entrepreneurs may take an effectual approach, changing its arguments in an experimental and iterative way as stakeholders face new necessities and challenges. By combining entrepreneurship research to institutional theory, this study fills a literature gap in both areas.

Keywords

Institutional entrepreneurship; sustainable entrepreneurship; institutional theory; causation; effectuation; bricolage.

Sumário

1 Introdução	12
1.1. Questões e objetivo de pesquisa	15
1.2. Relevância do estudo	15
1.3. Delimitação do estudo	17
1.4. Organização do estudo	17
2 Revisão de literatura	18
2.1. Empreendedorismo	19
2.1.1. Oportunidade Empreendedora	21
2.1.2. O Empreendedor e sua motivação	22
2.1.3. Mobilização de recursos	25
2.2. Teoria institucional	31
2.2.1. Campo organizacional	32
2.2.2. Pilares institucionais	33
2.2.3. Agência, mudança e empreendedorismo institucional	34
2.2.4. Abordagens do empreendedorismo institucional	36
2.2.5. Características de empreendedores institucionais	38
2.2.6. Estratégias para mudanças institucionais	42
2.3. Empreendedores sustentáveis institucionais	44
2.3.1. Movimentos Sociais	45
2.3.2. Movimento Ambiental no Brasil	46
2.3.3. Empreendedores sustentáveis	47
2.3.4. Estratégias de empreendedores sustentáveis para mudanças institucionais	50
2.4. Lacuna de pesquisa	52
2.5. Sumário da revisão de literatura em mecanismos da ação empreendedora e estratégias para a mudança	55
3 Metodologia	58
3.1. Estudo de múltiplos casos	59
3.2. Passos metodológicos	60
3.3. Seleção dos casos	61
3.4. Fontes de dados	63
3.5. Coleta de dados	65
3.6. Análise de dados	67
3.6.1. Análise intracasos	67
3.6.2. Análise intercasos	68
3.7. Limitações do método	68
4 Estudos de caso	70
4.1. CBPak	72
4.1.1. O Empreendedor e sua motivação	73
4.1.2. Identificação da oportunidade	76
4.1.3. Mobilização de recursos	78
4.1.4. Estratégias de legitimação e de mudança institucional	82
4.1.5. Discussão	91

4.2. Ciclo Orgânico	100
4.2.1. O Empreendedor e sua motivação	102
4.2.2. Identificação da oportunidade	104
4.2.3. Mobilização de recursos	106
4.2.4. Estratégias de legitimação e de mudança institucional	113
4.2.5. Discussão	116
4.3. Empresa Verde (Circular)	126
4.3.1. A empresa e sua motivação	128
4.3.2. Identificação da oportunidade	129
4.3.3. Mobilização de recursos	133
4.3.4. Estratégias de legitimação e de mudança institucional	137
4.3.5. Discussão	142
5 Análise inter casos	152
5.1. Tempo de atuação	153
5.2. Idade do empreendedor	153
5.3. Natureza e porte do negócio	154
5.4. Campos organizacionais	155
5.5. Motivação	156
5.6. Identificação da oportunidade	158
5.7. Mobilização de recursos e estratégias para a legitimação e para a mudança	163
5.7.1. Legitimidade	168
5.7.2. Lógica empreendedora na condução dos novos negócios	169
5.7.3. Estratégias de Mudança Institucional	171
6 Conclusões	175
6.1. Principais resultados	175
6.2. Implicações para a pesquisa e práticas	179
6.3. Limitações	179
6.4. Sugestões para pesquisas futuras	180
7 Bibliografia	182

Lista de Figuras

Figura 1 - Abordagem de Causation ao empreendedorismo	26
Figura 2 - Abordagem de Effectuation ao empreendedorismo.....	28
Figura 3 - Abordagem da Bricolagem ao empreendedorismo.....	30
Figura 4 - Emissão e captura de CO2 dos copos de mandioca.....	89
Figura 5 - Redução do uso da água na produção dos copos de mandioca.....	89
Figura 6 - Economia na utilização de copos descartáveis de mandioca.....	90
Figura 7 - Resultados anuais da substituição de copos descartáveis pelos de mandioca, para uma empresa que usa 20.000 copos descartáveis/ mês.....	90

Lista de Quadros

Quadro 1 – Mecanismos da ação empreendedora	55
Quadro 2 – Estratégias de legitimação e de mudança institucional	57
Quadro 3- Casos selecionados	63
Quadro 4 - Entrevistados por empresa	64
Quadro 5 - Resumo estudo de caso CBPak	98
Quadro 6 - Resumo estudo de caso Ciclo Orgânico	124
Quadro 7 - Resumo estudo de caso Empresa Verde (Circularre)	150
Quadro 8 - Características dos negócios estudados	152
Quadro 9 – Resumo dos três casos – motivação e identificação da oportunidade	161
Quadro 10 - Estratégias de legitimidade, mobilização de recursos e de mudança institucional	165
Quadro 11 - Listagem das fontes secundárias utilizadas para os estudos de caso	198

Introdução

A questão ambiental já habita o imaginário não só das populações que sofrem diretamente com os efeitos de desequilíbrios ambientais, como também dos executivos de empresas, representantes da sociedade civil, líderes governamentais e ativistas, refletindo o ambiente econômico, político, cultural, filosófico e tecnológico de nossa época (Mittelstaedt et al., 2014). Desde os relatórios técnicos de especialistas no tema (IPCC, 2014) até a Encíclica Papal *Laudato Si'*, passando pelas conferências da ONU sobre mudanças climáticas nas quais líderes de países do mundo inteiro se comprometem a atingir metas de redução de emissão de gás carbônico, o tema atravessa fronteiras e mobiliza indivíduos, famílias e organizações.

Parte da resolução do problema seria o que a ONU denominou no final da década de 80 de desenvolvimento sustentável, termo que reúne a necessidade de manutenção do progresso socioeconômico que atenda às necessidades correntes da humanidade “sem comprometer a habilidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p.39). A proposta do desenvolvimento sustentável abrange não somente as questões ambientais, enfoque deste estudo, como também as econômicas e sociais que resultam numa forma desigual de se extrair, explorar e consumir os recursos naturais do planeta (Cohen, 2001). No entanto, para que o desenvolvimento sustentável ocorra, é preciso a participação e o comprometimento de diversos atores sociais que nem sempre possuem os mesmos interesses, o que revela a dificuldade e a complexidade dessa solução.

Como exemplo, em três artigos recentes de um dos periódicos de maior impacto na área de administração, são feitos chamados para que mais pesquisas sejam feitas sobre temas que envolvam desafios globais, como mudanças climáticas e gestão de recursos naturais (George et al., 2016; George, Schillebeeckx e Liak, 2015; Howard-Grenville et al., 2014). Neles, os autores destacam a importância das ações organizacionais na resolução desses desafios e convidam os pesquisadores em administração a entrar no debate, atualmente restrito às áreas de políticas públicas, economia, ciências naturais e engenharia.

Já existe um consenso de que as causas da degradação ambiental e dos problemas associados a ela residem na forma com que a sociedade consome e se utiliza dos recursos naturais (Cook et al., 2013; Cook et al., 2016), exigindo uma completa transformação dos atuais sistemas de produção e consumo (Brown, 2001). Essa transformação cria novas oportunidades de negócios que podem ser exploradas por indivíduos que dão valor a recursos nem sempre considerados valiosos por outros indivíduos (Alvarez & Busenitz, 2001; Busenitz et al., 2014). Através de sua ação empreendedora, esses indivíduos possuem o poder de desequilibrar o ciclo econômico, num processo de destruição criativa (Schumpeter, 1961), desenvolvendo inovações que suplantem as atuais soluções insustentáveis oferecidas por empresas estabelecidas e que revolucionem os sistemas sociais vigentes (Hart, 1995; Hart & Milstein, 1999; Hockerts & Wustenhagen, 2010; Porter & Van der Linde, 1995).

O empreendedorismo, ou melhor, “o processo em que oportunidades para a criação de bens e serviços futuros são descobertas, avaliadas e exploradas (Shane & Venkataraman, 2000, p.218),” desponta, dessa forma, como peça-chave para a mudança em direção ao desenvolvimento sustentável. Mais especificamente, o empreendedor sustentável- o empreendedor que tenta resolver problemas ambientais e sociais e gerar riqueza econômica (Schaltegger & Wagner, 2011) - tem grande potencial de criar inovações que permitam lucros acima da média (Davidsson, 2015; Kirzner, 1973; Schumpeter, 1961), ao mesmo tempo em que resolvam e/ou mitiguem os efeitos da ação do homem no meio-ambiente (Dean & McMullen, 2007; Hall, et al., 2010; Schaltegger & Wagner, 2011).

A forma com que esses empreendedores identificam, avaliam e combinam recursos para explorar as oportunidades é o principal tema das pesquisas em empreendedorismo (Alvarez & Busenitz, 2001; Shane, 2012; Shane & Venkataraman, 2000). A lógica desse empreendedor ao identificar oportunidades e explorá-las é diferente, por exemplo, de um executivo de empresa, que possui mais recursos disponíveis para a sua atuação. O empreendedor, numa lógica de *effectuation*, se utiliza dos recursos que já possui, da experimentação e do aprendizado iterativo para lidar com um futuro incerto (Sarasvahty, 2001). Ao enfrentar situações de penúria, em que novos desafios e problemas surgem enquanto os recursos se mantêm os mesmos, empreendedor utiliza uma lógica de bricolagem, usando a criatividade para fazer acontecer com o que possui em

mãos, utilizando-se de parceiros, conhecimentos autodidatas e recursos esquecidos (Baker & Nelson, 2005). As lógicas de *effectuation* (Sarasvathy, 2001) e de bricolagem (Baker & Nelson, 2005) contrastam com a lógica de *causation* de grandes empresas, onde os objetivos de negócios são definidos através de uma análise dos *gaps* de mercado e onde são buscados recursos para atender esses objetivos (Sarasvathy, 2001).

Os empreendedores sustentáveis, para acessar recursos externos, apresentam o chamado ‘passivo da novidade’ (*liability of newness*), por duas razões: 1) por serem novas empresas e, conseqüentemente, não possuírem um histórico de atuação que permita a confiança de financiadores, fornecedores e clientes (Aldrich & Fiol, 1994; Karakaya, Hidalgo e Nuur, 2014) e 2) por proporem mudanças através de suas inovações nas chamadas instituições, isto é, nos sistemas de regras e normas construídos socialmente e que produzem comportamentos rotineiros e entranhados de tal forma que são custosos de se abrir mão (Aldrich & Fiol, 1994; Jepperson, 1991; Lawrence, Hardy e Phillips, 2002; Scott, 2008).

Na teoria institucional, as mudanças nas instituições são geradas através da tensão entre agência e estrutura (Garud, Hardy e Maguire, 2007), ou seja, no embate em que alguns indivíduos dotados de agência travam ao questionar as mesmas estruturas sociais que moldaram seu comportamento (Battilana, Leca e Boxenbaum, 2009; Garud, Hardy e Maguire, 2007). Esse embate se dá dentro do que DiMaggio & Powell (1991) definiram como campo organizacional:

“(...) as organizações que, no agregado, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras, e outras organizações que produzem produtos ou serviços similares” (DiMaggio & Powell, 1991, p. 148).

Os indivíduos dotados de agência que tentam mudar as instituições dentro de seu campo organizacional foram chamados por DiMaggio (1988) de empreendedores institucionais. Este trabalho assume que os empreendedores sustentáveis são empreendedores institucionais, pois, através de suas inovações de produtos/serviços e/ou modelos de negócios, tentam modificar regras, esquemas e modelos pré-existent não questionados e tidos como ‘normais’. A implantação de ecoinovações exige mudanças 1) na cognição-cultura dos indivíduos, ao demandar, por exemplo, que o indivíduo alugue e não compre uma máquina de lavar, ou que pague para a coleta privada de seu lixo orgânico para compostagem,

sendo que o serviço público oferece gratuitamente esse mesmo serviço, mas sem a compostagem; 2) nas regras normativas de um grupo de empresas, onde o lucro por si só já não é o balizador de suas atividades e sim, o lucro combinado com a preocupação com o meio-ambiente e com a sociedade, como é o caso do *triple-bottom line* (Elkington, 1997) e 3) nos aspectos regulatórios de uma indústria, obrigando empresas, governos e indivíduos a compartilharem a responsabilidade no tratamento dos resíduos sólidos no fim do seu ciclo de vida, como no caso da política brasileira de resíduos sólidos de 2011.

1.1

Questões e objetivo de pesquisa

É interesse desta pesquisa não só revelar as maneiras pelas quais os empreendedores sustentáveis identificam oportunidades e mobilizam recursos para criar novos negócios como explicitar a forma de convencimento de *stakeholders* para adotarem suas soluções. Em vista disso, as questões de pesquisa residem tanto na pesquisa em empreendedorismo como na teoria institucional e, mais especificamente, no empreendedorismo institucional. Tendo como base esse enfoque, o presente estudo tem como objetivo responder às seguintes questões de pesquisa:

- Como empreendedores sustentáveis identificam, avaliam e decidem explorar as oportunidades de negócios?
- Como os empreendedores sustentáveis mobilizam e combinam recursos para explorar essas oportunidades?
- De que forma esses empreendedores sustentáveis tentam modificar as instituições vigentes ou criar novas para que reflitam seus interesses particulares e organizacionais?

1.2

Relevância do estudo

Recentemente, pesquisadores da área de empreendedorismo e de organizações vêm fazendo um chamado a pesquisadores para incorporar a lente teórica institucional na pesquisa em empreendedorismo, e vice-versa (Pacheco et

al., 2010; Phillips & Tracy, 2007; Tolbert, David e Sine, 2011). A teoria institucional pode auxiliar na pesquisa em empreendedorismo não só detalhando as estratégias utilizadas por empreendedores para mudar essas instituições para que fiquem favoráveis a si próprios, como também desvendando os efeitos das instituições nas ações dos empreendedores. A pesquisa em empreendedorismo, por sua vez, pode auxiliar a teoria institucional na identificação de oportunidades por empreendedores institucionais para modificarem instituições de maneira que passem a refletir seus interesses (Tolbert, David e Sine, 2011).

A pesquisa em empreendedorismo institucional é a corrente da teoria institucional menos utilizada na pesquisa em empreendedorismo em comparação com as correntes de contexto institucional (*institutional settings*) e de legitimidade (Su, Zhai e Karlsson, 2016), o que indica que ainda existem muitas oportunidades de pesquisa na área. No Brasil, a pesquisa em empreendedorismo institucional se resume a poucos artigos publicados (Alves e Campos, 2010; Avrichir e Chueke, 2011; Borges et al., 2015; Mendonça, Ribeiro e Andion, 2014). Em relação a empreendedores sustentáveis, apenas cinco pesquisas foram encontradas na literatura que analisam suas ações sob a ótica do empreendedorismo institucional (Mair & Marti, 2009; O'Neil & Ucbasaran, 2016; Stål, 2015; Thompson, Herrmann e Hekkert, 2015; Woolthuis et al., 2013).

No entanto, é inexistente uma pesquisa que reúna os mecanismos da ação empreendedora com as estratégias de legitimação e de mudança institucional de empreendedores sustentáveis, o que se configura como uma lacuna de pesquisa.

Com isso em vista, esta pesquisa pode contribuir para:

- Estender a teoria de empreendedorismo institucional através da incorporação dos mecanismos da ação empreendedora para a identificação, avaliação e exploração de oportunidades;
- Estender a pesquisa em empreendedorismo e empreendedorismo sustentável ao incorporar as estratégias de legitimação e de mudança institucional da teoria institucional;
- Auxiliar nos insumos para a criação de políticas públicas que possibilitem a sobrevivência de organizações voltadas para o desenvolvimento sustentável, levando-se em conta a variável institucional nas barreiras enfrentadas por essas organizações e

- Auxiliar empreendedores sustentáveis na formulação de estratégias que permitam mitigar as barreiras sociais, culturais e regulatórias na criação e exploração de negócios que desafiem as instituições vigentes.

1.3

Delimitação do estudo

O objeto de estudo da pesquisa são as ações empreendedoras de caráter ambiental de indivíduos e empresas brasileiras. O estudo não abrangeu, no entanto, os outros atores sociais constituintes do mesmo campo organizacional do qual esses empreendedores institucionais faziam parte; ou seja, o campo organizacional *per se* não foi objeto de estudo da presente pesquisa, tampouco a análise dos movimentos sociais ambientalistas que deram respaldo e motivação à ação desses empreendedores institucionais.

1.4

Organização do estudo

O presente estudo está organizado da seguinte forma: no capítulo 2, a produção acadêmica nos temas empreendedorismo, teoria institucional e empreendedorismo institucional e empreendedorismo sustentável é apresentada, bem como as relações dos temas uns com os outros. A metodologia e o racional não só para a escolha do método como também para a seleção dos estudos de caso são esclarecidos no capítulo 3. No capítulo 4, há o detalhamento e análise de cada estudo de caso e os resultados da análise inter casos são apresentados no capítulo 5. O capítulo 6, finalmente, apresenta as principais conclusões da pesquisa, revelando também suas limitações e oportunidades para novas pesquisas na área. Nos capítulos 7 são listadas as referências bibliográficas.

Revisão de literatura

O método utilizado para a revisão de literatura sobre empreendedorismo, empreendedorismo institucional e empreendedorismo sustentável foi inspirado naquele proposto por Villas, Macedo-Soares e Russo (2008), os quais sugerem uma abordagem de três fases no processo de escolha de artigos. Na primeira fase, foram escolhidos os principais periódicos das áreas relevantes ao tema de estudo proposto: administração de empresas, empreendedorismo, estudos organizacionais e inovações sustentáveis/ecoempreendedorismo/ empreendedorismo sustentável. Foram selecionados os seguintes periódicos: *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *Organization Science*, *Organization Studies*, *Strategic Management Journal*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *Journal of Business Venturing*, *Strategic Entrepreneurship Journal* e *Journal of Cleaner Production*. A partir da escolha dessas fontes iniciais, foram feitas buscas na base de dados online *Scopus* com palavras-chave relativas ao tema e de acordo com o perfil de cada periódico. Por exemplo, nos periódicos mais abrangentes de administração de empresas, como *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *Organization Science* e *Strategic Management Journal*, foram feitas buscas com as palavras-chave “empreendedorismo institucional”, “instituições”, “sustentável”, “sustentabilidade”, “empreendedor” e “empreendedorismo”. Nos periódicos específicos de empreendedorismo, as buscas se limitaram às palavras “empreendedorismo institucional”, “instituições”, “sustentabilidade” e “inovações sustentáveis”. É importante notar que a busca inicial de artigos compreendeu o período de 2010 a 2016, para que compreendesse a produção científica mais recente da área.

A fase seguinte consistiu em identificar, a partir dos artigos obtidos com a busca nos periódicos escolhidos, os principais autores de cada tema e sua produção acadêmica, bem como os artigos seminais referentes aos temas de empreendedorismo, teoria institucional, empreendedorismo institucional e ecoempreendedorismo e empreendedorismo sustentável. Diversos artigos sobre a produção acadêmica e as linhas de pesquisa de cada tema foram identificados,

facilitando o entendimento sobre o estado da arte da pesquisa em empreendedorismo institucional, empreendedorismo e empreendedorismo sustentável na academia.

Na terceira fase, foram pesquisadas as próprias referências dos artigos selecionados nas fases anteriores, muitas vezes fora do escopo temporal e de periódico proposto pela pesquisa bibliográfica, mas que, ainda assim, apresentavam relevância para o entendimento de cada tema. Um método bastante utilizado nessa revisão de literatura citado por Villas, Macedo-Soares e Russo (2008) foi a busca indireta através da ferramenta *Google Acadêmico* por artigos que citam os artigos selecionados nas buscas iniciais, acrescentado trabalhos mais recentes em periódicos muitas vezes não incluídos nas primeiras buscas.

As próximas seções se dedicam a descrever e analisar a produção acadêmica em: 1) empreendedorismo ‘tradicional’, ou seja, o empreendedorismo que envolve a identificação e exploração de oportunidades através de empresas nascentes; 2) teoria institucional, com a visão menos racional e econômica sobre as organizações; 3) empreendedorismo institucional, vertente da teoria institucional que incorpora a agência dos atores sociais nos processos de institucionalização; 4) empreendedorismo sustentável, com uma visão desses empreendedores que resolvem e/ou mitigam problemas ambientais e sociais dentro da pesquisa em empreendedorismo e empreendedorismo institucional e 5) fechando com uma breve descrição das pesquisas e dos artigos que integram as perspectivas de empreendedorismo tradicional com a de empreendedorismo institucional. Ao final da revisão, são feitos quadros resumos com os principais conceitos apreendidos pela revisão de literatura que serão utilizados na presente pesquisa.

2.1

Empreendedorismo

A relação entre o indivíduo e as oportunidades é o principal mote da pesquisa em empreendedorismo (Shane & Venkataraman, 2000), já que o principal interesse da área são os primeiros estágios do desenvolvimento de novas organizações e novas atividades econômicas. Pesquisadores da área se preocupam em desvendar como, por quem e quais os impactos da descoberta, criação, avaliação e exploração de oportunidades para criar e comercializar bens e serviços

(Shane & Venkataraman, 2000). As principais perguntas de pesquisa que orientam os estudos em empreendedorismo referem-se: 1) às fontes e aos modos de descoberta de oportunidades de negócios; 2) ao perfil desses indivíduos que decidem mobilizar recursos para atingir seus objetivos; como por exemplo, se possuem maior capital financeiro e social, ou se valeram de experiências profissionais passadas para adquirir capital intelectual para um novo empreendimento e 3) aos modos diferentes de exploração de oportunidades efetuados por esses empreendedores, através da oferta de novos serviços/produtos ou novos modelos de negócios (Shane & Venkataraman, 2000).

Schumpeter (1961) argumentava que a ação empreendedora era fonte de inovações que causavam desequilíbrios no ciclo econômico, premiando os empreendedores com lucros acima da média, os quais voltariam à média à medida que imitações da concorrência surgissem, reconfigurando-se o equilíbrio do mercado. Para Schumpeter (1961), a inovação não derivaria dos mercados ou dos clientes, e sim, da figura do empreendedor. Esse empreendedor, ao combinar recursos de maneira que novos recursos sejam criados, desequilibraria o ciclo econômico com uma ação empreendedora, seja ela 1) explorar uma nova invenção; 2) produzir algo já existente, mas de uma nova maneira; 3) encontrar uma nova fonte de insumos; 4) explorar um novo mercado ou 5) reorganizar uma indústria (Alvarez & Busenitz, 2001; Schumpeter, 1961).

Enquanto Schumpeter assumia que os mercados estavam em equilíbrio até uma mudança sociotécnica ser iniciada pela inovação de alguma ação empreendedora, Kirzner argumentava que o empreendedor era um agente de equilíbrio, ao estar alerta para as oportunidades oriundas dos desequilíbrios dos mercados (Alvarez & Busenitz, 2001; Kirzner, 1973; Shane & Venkataraman, 2000). Para Kirzner (1973), o empreendedorismo seria uma resposta para a descoberta de ineficiências de uma economia; as oportunidades existiriam pelo fato de alguns indivíduos possuírem diferentes crenças sobre o valor relativo dos recursos no processo de conversão de insumos para produtos/serviços (Alvarez & Busenitz, 2001). Caso esses indivíduos acertem em suas crenças na oportunidade, seu prêmio viria na forma de ganhos econômicos. O alerta empreendedor, na sua visão, teria como mérito enxergar o valor e a oportunidade de geração de lucro de, por exemplo, um determinado conhecimento de um cientista, sendo que o próprio cientista não atribuiria o mesmo valor a esse conhecimento de Kirzner (1973).

2.1.1

Oportunidade Empreendedora

A oportunidade empreendedora, de acordo com Davidsson (2015), ainda é um conceito em construção. Para Venkataraman (1997), ela é o conjunto de ideias, ações e crenças que possam ser consolidadas na forma de produtos e/ou serviços até então inexistentes e que possam ser comercializados. Sarasvathy et al. (2003) detalham o conceito como: ideias ou invenções que podem auferir ganhos econômicos; a crença na possibilidade de alcançar fins econômicos e as ações para atingir esses fins através de novos meios, como novos produtos ou serviços, novos empreendimentos ou novas instituições, como normas e padrões. Lee & Venkataraman (2006) definem a oportunidade como:

“A chance de um indivíduo (ou uma equipe) de oferecer algum novo valor à sociedade, geralmente introduzindo produtos ou serviços novos e inovadores através da criação de uma nova empresa. Essas oportunidades contêm a possibilidade de ganho econômico, bem como a possibilidade de perda financeira pelo fato do empreendedor ter ido atrás da ideia..” (Lee & Venkataraman, 2006, p. 110).

A oportunidade empreendedora, dessa forma, depende de um ator social que a enxergue como oportunidade e da ação tomada por esse empreendedor para que sua promessa de fins econômicos possa ser concretizada (Sarasvathy et al., 2003). Ao levar a cabo a implementação de ações que concretizem essa oportunidade, o empreendedor é movido pela possibilidade de um lucro que o premie pela ação numa situação de incerteza quanto ao futuro. Sarasvathy et al. (2003) sugerem uma tipologia simplificada do conceito de oportunidade empreendedora, tendo como base os diferentes conceitos de mercado: como um processo alocativo; como um processo de descoberta e como um processo criativo. A partir dessas visões de mercado, a oportunidade empreendedora pode ser reconhecida, descoberta ou criada. No primeiro tipo, a oportunidade é pré-existente, já que oferta e demanda existem e basta a ação de algum ator para reconhecer a oportunidade e atendê-la através de uma empresa nova ou existente. Essa oportunidade é referente ao desenvolvimento de mercados já existentes, como é o caso das franquias. No segundo tipo de oportunidade, quando ela é descoberta, a demanda é conhecida, mas não existe oferta para atendê-la ou vice-versa. É

necessário, portanto, que se descubra o lado faltante para que ambos os lados da equação possam ser combinados, como é no caso de mercados existentes ou latentes. No último tipo, o da criação da oportunidade, tanto oferta como demanda não existem e, para que a oportunidade possa ser levada a cabo, torna-se necessária a criação ou invenções em produtos, marketing, entre outros, como é o caso da criação de novos mercados (Sarasvathy et al., 2003).

Nos três casos, o acesso à informação pelo empreendedor configura-se como um dos seus diferenciais, para que a combinação entre oferta e demanda possa ser feita de forma a gerar um prêmio para quem levar a cabo a oportunidade reconhecida, descoberta ou criada. Para Kirzner (1973), as assimetrias de informação, tais como tecnologia, mudanças regulatórias, demanda, é que configuram as oportunidades empreendedoras e o empreendedor alerta (*entrepreneurial alertness*) consegue identificar as falhas do mercado e agir sobre elas (Pacheco et al., 2010).

2.1.2

O Empreendedor e sua motivação

Muito do conhecimento do empreendedor, no entanto, é tácito, incompleto e obtido de forma subjetiva: suas tomadas de decisão são muitas vezes tidas como oriundas de intuições e julgamentos, quando, na verdade, são realizadas tendo como base esse conhecimento não verbal e invisível que faz parte da experiência de cada indivíduo.

Por conseguinte, a própria figura do empreendedor e suas características cognitivas e sociais são recursos valiosos para que o empreendedor possa coletar, nas suas interações sociais, pedaços de informações os quais, combinados, possam levar a novos empreendimentos. Alvarez & Busenitz (2001) argumentam que empreendedores se utilizam de sua rede de contatos - mesmo estes contatos sendo mais distantes (*weak ties*) - para se expor a uma ampla gama de diferentes tipos de pessoas e situações que possa lhes prover mais *insights* sobre oportunidades de negócios. Essa mesma rede de contatos pode suprir a restrição de recursos, inclusive financeiros, que a maior parte das *start-ups* enfrenta.

Shane, Locke e Collins (2003) argumentam que não só fatores como custo de oportunidade, estoque de capital financeiro, relacionamento social com

investidores e experiência de carreira, extensamente estudados pela literatura, são elementos que aumentam as chances de um indivíduo perseguir oportunidades empreendedoras: as diferenças motivacionais também influenciam esse processo. A percepção de risco, por exemplo, varia de indivíduo para indivíduo, podendo ser menor para alguns em relação a alguma oportunidade, fazendo com que este indivíduo esteja mais propenso a explorar uma oportunidade do que outro. O otimismo de alguns indivíduos em relação ao sucesso de um empreendimento, por outro lado, pode ser mais alto do que outros indivíduos, aumentando as chances do indivíduo otimista de se levar a cabo um novo negócio. Shane, Locke e Collins (2003) alertam para a necessidade de controle de outros fatores no estudo das motivações do processo de empreendedorismo, tais como fatores políticos (legislações), forças de mercado (estrutura da indústria, tamanho do mercado, barreiras à entrada) e os recursos (disponibilidade de capital financeiro, de mão-de-obra qualificada, tecnologia, infraestrutura de transporte).

As motivações do empreendedor também estão relacionadas às suas características internas: o conceito de necessidade de conquista (*need for achievement* ou ACH, em inglês), é um importante elemento do comportamento do empreendedor (Carsrud & Brännback, 2011; Shane, Locke e Collins 2003), relacionado aos níveis de aspirações por parte dos indivíduos. Indivíduos com um ACH alto estariam mais propensos a se engajar em atividades que exijam maior responsabilidade pelos resultados; maiores habilidades e níveis de esforços; e com níveis moderados de risco, semelhantes às atividades demandadas por atividades empreendedoras. Outro traço motivacional identificado por Shane, Locke e Collins (2003) é o de *locus* de controle, ou seja, a crença de indivíduos de que suas ações ou suas características pessoais são decisivas para os resultados. Para alguns indivíduos, os resultados de um evento estão fora do controle deles (*locus* externo de controle), ao passo que, para outros, esses resultados são afetados diretamente por suas ações pessoais (*locus* interno de controle). Indivíduos com um *locus* interno de controle estariam mais propensos a empreender, porque desejam posições em que consigam ver os resultados diretos de suas ações.

De forma semelhante, indivíduos com alto grau de autoeficácia desempenham melhor do que indivíduos com as mesmas habilidades, mas com grau de autoeficácia menor. O conceito se refere à dedicação do indivíduo, seu nível de esforço e de persistência em executar determinadas atividades que se

prontifique a fazer, características essenciais a empreendedores que enfrentam situações ambíguas com alto grau de incerteza, demandando um alto grau de autoeficácia. Shane, Locke e Collins (2003) ainda identificam na literatura as características de definição de metas (*goal setting*) e paixão egoísta (indivíduo que tem prazer em criar uma empresa e torná-la rentável) como características que motivam indivíduos empreendedores.

Para Shane, Locke e Collins (2003), no entanto, são as motivações empreendedoras combinadas aos fatores cognitivos dos indivíduos, tais como as habilidades, as qualificações e o conhecimento, é que possibilitam a exploração de oportunidades. O conhecimento na indústria ou de alguma tecnologia, por exemplo, são fatores essenciais para a entrada e o sucesso de um empreendedor num novo negócio, mesmo havendo a possibilidade de se contratar pessoal técnico especializado. Além disso, habilidades tais como técnicas de venda e negociação, liderança, planejamento, tomada de decisão, solução de problemas, construção de equipe e comunicação também são necessárias ao empreendedor, assim como a posse de inteligência, para que ele consiga estabelecer uma visão para seu negócio e traçar uma estratégia que o possibilite de chegar a ela. Para Shane, Locke e Collins (2003), os fatores motivacionais dão ao empreendedor a energia, o esforço e a dedicação para a ação empreendedora.

Carsrud & Brännback (2011) dividem as motivações em intrínsecas e extrínsecas, embora ambas não sejam mutuamente excludentes. A primeira está relacionada a interesses pessoais na ação empreendedora, tais como a motivação de ser bem-sucedido e de se conquistar um objetivo, enquanto a segunda a uma recompensa externa (tangível ou intangível) por causa de determinada conduta, tais como *status* (intangível), riqueza (tangível), poder (intangível), aceitação social (intangível). A motivação intrínseca pode explicar porque certos indivíduos se engajam em negócios sociais, mesmo quando esse engajamento pode não resultar em nada a não ser um tipo de satisfação interna. Os autores também discorrem sobre a necessidade de estímulo que alguns empreendedores possuem, levando a comportamentos de ‘empreendedores seriais’, ou seja, indivíduos que estão constantemente abrindo novos negócios, seja por estímulos internos (motivação intrínseca) seja pelas recompensas internas ou externas que esses indivíduos receberam no passado ao abrir um novo negócio (Carsrud & Brännback, 2011).

2.1.3

Mobilização de recursos

De acordo com Fisher (2012), o modelo tradicional de empreendedorismo segue o modelo racional econômico em que os empreendedores começam com a busca por áreas em que a demanda por um determinado bem ou serviço seja maior que a oferta oferecida naquela área, com a posterior avaliação se aquela oportunidade vale a pena ser explorada ou não. A partir daí o empreendedor busca recursos que viabilizem a exploração da oportunidade, criando uma empresa e desenvolvendo os produtos e serviços para serem comercializados.

Sarasvathy (2001) e Baker & Nelson (2005) sugerem, entretanto, perspectivas diferentes sobre o processo de identificação e exploração de oportunidades por parte de empreendedores. A lógica de *effectuation* (Sarasvathy, 2001) e o mecanismo de bricolagem (Baker & Nelson (2005) representam um contraponto ao processo empreendedor comumente associado às grandes empresas, denominado por Sarasvathy (2001) de *causation*. Ambas as teorias pregam que os indivíduos se concentram nos recursos que já possuem, ao invés de ir busca-las no mercado. Essas duas perspectivas seriam mais adequadas a situações de grande incerteza como é o caso de novos mercados.

2.1.3.1

Causation e Effectuation

A lógica de *effectuation* é específica para a criação de novas empresas: os indivíduos se concentram nos meios/ recursos que possuem para decidirem aonde querem chegar. Nessa lógica, os esforços com planejamento e predição de futuro são baixos, o que gera gastos reduzidos com essas atividades. Como consequência, quando essas empresas fracassam elas o fazem com níveis de investimento mais reduzidos do que se tivessem feito com a lógica *causal* (Sarasvathy, 2001). Os recursos ou ‘meios’ são tidos como dados e o enfoque passa a ser na escolha entre possíveis resultados que podem ser obtidos a partir dos meios/recursos que possuem. Na lógica *causal*, associada a empresas de grande porte, os indivíduos são orientados pelos fins e na busca dos meios para atingi-los.

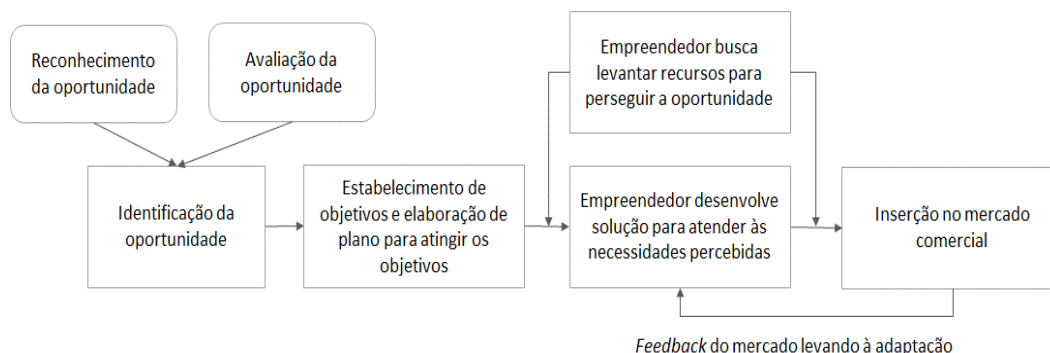


Figura 1: Abordagem de *Causation* ao empreendedorismo.

Fonte: Fisher (2012).

Pela figura 1, a lógica de *causation* pode ser detalhada da seguinte forma:

“1) identificação da oportunidade antes de se desenvolver qualquer solução, com análise de tendências tecnológicas e das necessidades dos clientes; 2) avaliação das oportunidades de longo-prazo, com cenários e projeções financeiras; 3) cálculo do retorno de diversas oportunidades, com análise de valor presente líquido; 4) desenvolvimento de um plano de negócios escrito, apresentando-o a uma audiência; 5) implementação de processos de controle, com uma estrutura de reporte interno e desenho de estrutura organizacional; 6) coleta e análise de informações sobre tamanho e crescimento do mercado; 7) coleta de informações sobre a concorrência, utilizando como insumos para a tomada de decisões; 8) criação da visão e objetivos para o negócio, com sessões estratégicas de discussão; 9) elaboração de gerência de projeto para desenvolver o produto e 10) construção de um plano de marketing para levar o produto/serviço ao mercado” (Fisher, 2012, p.12).

Já a lógica de *effectuation* permite ao empreendedor testar diferentes efeitos possíveis com os recursos que possui e construir ou alterar seus objetivos ao longo do tempo. Os empreendedores partem de três tipos de recursos iniciais para realizarem suas aspirações: eles sabem quem são, o que sabem e quem conhecem. Dessa forma, a lógica de *effectuation* gira em torno do ator social, ao passo que a *causation* em torno dos efeitos (Sarasvathy, 2001). Uma decisão que envolva a lógica de *effectuation* consiste em:

“1) um conjunto pré-determinado de meios; 2) um conjunto de efeitos ou operacionalizações possíveis de aspirações generalizadas (em sua maior parte, geradas através do processo decisório; 3) restrições (ou oportunidades para) a efeitos possíveis (geralmente impostos pelos meios limitados e/ou pelo ambiente e suas contingências) e 4) critérios para selecionar entre os efeitos (geralmente um nível predeterminado de perda disponível ou o risco aceitável relativo aos meios) (Sarasvathy, 2001, p.250)”

Os princípios que regem a lógica de *effectuation* foram resumidos por Sarasvathy (2001) da seguinte forma, sempre comparados com a de *causation*:

Perda disponível (*affordable loss*) e não retorno esperado: o empreendedor avalia o quanto de perda ele pode acomodar. Esse empreendedor faz experimentos com as formas de se atuar conforme os recursos que possui e a sua preferência é a adoção de alternativas que o permitam atuar com flexibilidade no presente e no futuro, e que não o engessem a determinadas estratégias. A lógica de *causation*, por sua vez, prioriza a maximização do retorno potencial de uma decisão através da escolha da estratégia ótima.

Alianças estratégicas e não análise competitiva: para reduzir a incerteza de entrada em um mercado e criar barreiras à entrada, o empreendedor se utiliza de alianças estratégicas e comprometimentos prévios com *stakeholders*, diferentemente do enfoque da lógica de *causation*, que preconiza uma análise estratégica detalhada da competição.

Exploração de contingências e não de conhecimento prévio: a lógica de *effectuation* é mais adequada a situações de imprevisibilidade, quando emergem situações inesperadas. A lógica de *causation* está mais relacionada à exploração de uma *expertise* como fonte de vantagem competitiva.

Controle de um futuro imprevisível contra a tentativa de predição de um futuro incerto: os processos de *causation* focam na predição do futuro, mesmo este estando envolvido em incerteza. Sua lógica é “na medida em que podemos prever o futuro, nós podemos controlá-lo” (Sarasvathy, 2001, p. 252). A lógica de *effectuation*, por sua vez, é “na medida em que podemos controlar o futuro, não precisamos adivinhá-lo” (Sarasvathy, 2001, p. 252). Sob essa visão, o mais importante na atuação de um empreendedor é se ater aos aspectos desse futuro que estão sob seu domínio.

De acordo com Fisher (2012), o empreendedor lida com um fenômeno imprevisível, de grande incerteza, e a forma com que eles tentam lidar com esse fenômeno e tentar obter mais aprendizado sobre o futuro é através da experimentação e do aprendizado iterativo.

A figura 2 resume o comportamento de *effectuation* de um empreendedor. Primeiramente, o empreendedor analisa os recursos que possui: seu conhecimento técnico, habilidades gerenciais, sua experiência prévia e sua rede de contatos. Com isso em mãos, ele analisa caminhos possíveis de atuação. É na interação com

outros *stakeholders* que o empreendedor consegue movimentar outros recursos para concretizar seu caminho de ação, conquistando novos meios e novos objetivos. Fisher (2012) detalha os quatro elementos do comportamento do empreendedor de *effectuation*:

“1) Experimentação: desenvolvendo múltiplas variações de um produto/serviço para ser comercializado; criando diversos protótipos e entregando serviços diferentes no processo de se chegar a uma oferta comercial adequada; experimentando diversas formas de se vender ou de se entregar um produto, utilizando canais de distribuição diferentes e diferentes modelos de receita; modificando o produto de forma significativa à medida que o empreendimento evolui; 2) perda disponível: comprometendo pequenos montantes de recursos por vez; buscando formas mais em conta de se fazer as coisas; limitando os recursos ao que pode ser dado como perdido; desenvolvendo produto/serviço com a utilização de recursos pessoais apenas; 3) flexibilidade: respondendo a oportunidades não planejadas à medida em que surgem; mudando a oferta ou o modelo de receita de acordo com novas oportunidades; adaptando o que está sendo feito de acordo com os recursos em mãos; evitando caminhos de ação que restrinjam a capacidade de flexibilidade e adaptabilidade; 4) comprometicimentos prévios: entrando em acordos com clientes, fornecedores e outras organizações, negociando com outras partes antes de ter o produto/serviço totalmente desenvolvido” (Fisher, 2012, p. 12).

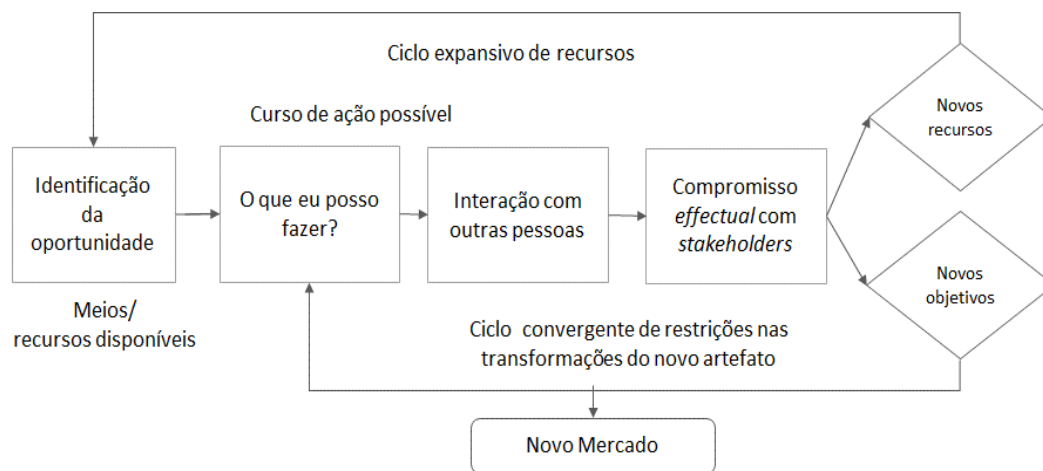


Figura 2: Abordagem de Effectuation ao empreendedorismo.

Fonte: Fisher (2012).

2.1.3.2

Bricolagem

Outro mecanismo da ação empreendedora é a bricolagem, ou “fazer acontecer com o que se tem em mãos,” de Baker & Nelson (2005). À primeira vista, o conceito de bricolagem em empreendedorismo parece guardar semelhanças com a lógica de *effectuation* de Sarasvathy (2001). No entanto, o enfoque desse mecanismo é no processo criativo de empreendedores que conseguem produzir inovações com poucos recursos em mãos (Baker & Nelson, 2005). Ambos mecanismos, porém, enfatizam o enfoque do empreendedor em utilizar os recursos que possuem, muitas vezes de formas inusitadas, diferente da forma para a qual foram concebidos. A bricolagem se refere justamente a essa forma de combinar esses recursos já existentes, de forma criativa. Baker & Nelson (2005) identificaram a utilização da bricolagem empreendedora em situações ou locais em que a falta de recursos é elevada, em ambientes desafiadores que não ofereciam novos recursos para enfrentar esses desafios. Para os autores, os indivíduos que se encontram nessas situações de penúria, teriam três opções de ação: 1) buscar recursos externos à empresa; 2) evitar novos desafios, dando preferência à inércia e 3) combinar os recursos em mãos para solucionar novos problemas e perseguir novas oportunidades, ou seja, fazendo uso do mecanismo de bricolagem. Os autores identificaram a utilização da bricolagem empreendedora nos seguintes domínios: 1) insumos físicos, quando são utilizados materiais esquecidos, descartados, usados ou presumidamente de uma única aplicação, fazendo com que se tenha um novo valor de uso; 2) insumos de trabalho, quando clientes, fornecedores e seguidores participam ativamente de projetos dando como recurso seu próprio trabalho; 3) insumos de habilidades, quando há utilização de habilidades de amadores e de autodidatas que de outra forma não seriam utilizados; 4) clientes/mercado, quando são providos serviços ou bens que de outra forma seriam indisponíveis, e 5) ambiente institucional e regulatório, quando indivíduos empreendedores se recusam a aceitar as limitações desses ambientes (Baker & Nelson, 2005; Fisher, 2012).

A utilização da bricolagem de forma abrangente em todos os domínios expostos na figura 3 (insumos, regulatórios/institucionais e clientes), no entanto, pode levar o empreendedor a uma armadilha da bricolagem, limitando seu

crescimento, ao passo que a utilização da bricolagem em domínios seletivos podem ser a base para o crescimento da empresa (Fisher, 2012).

Fonte: Fisher (2012).

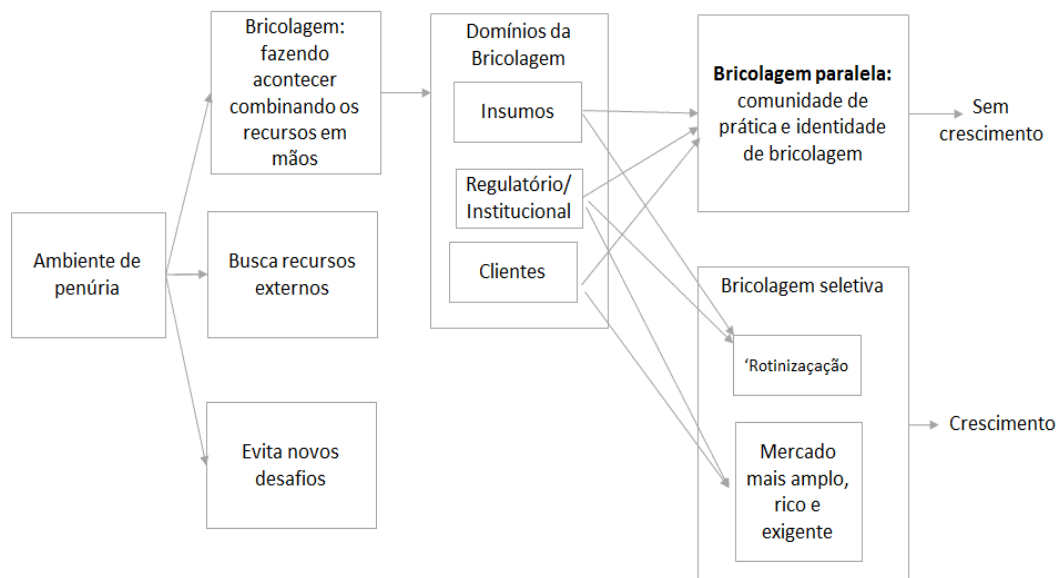


Figura 3: Abordagem da Bricolagem ao empreendedorismo.

Ao analisar a prática de bricolagem e *effectuation* em empresas de Internet e, construindo em cima da noção de pesquisas anteriores de que a experiência prévia e o conhecimento de cada indivíduo são peças-chave para a identificação e avaliação de oportunidades empreendedoras, Fisher (2012) conclui que:

“(…) aparentemente existe uma relação entre focar os recursos em mãos e as oportunidades empreendedoras identificadas por um empreendedor. Mais especificamente, as oportunidades que emergem quando um empreendedor se concentra nos recursos que já possui são mais acionáveis do que aquelas que são descobertas através de análise da indústria ou de mercado” (Fisher, 2012, p.23).

Como abordado anteriormente, o acesso aos recursos e a ação sobre a oportunidade são fundamentais para a atividade empreendedora (Alvarez & Busenitz, 2001; Fisher, 2012); um indivíduo pode identificar uma oportunidade, mas o fato de não possuir os recursos ou acesso a eles dificulta a ação empreendedora. O indivíduo que já possua recursos tem maiores chances de atuar sobre a oportunidade identificada do que aquele que não possui. Em sua pesquisa, Fisher (2012) identificou que os empreendedores de empresas de Internet conseguiram transpor as barreiras aos recursos agindo com as lógicas de

effectuation e de bricolagem: dedicando suas horas de lazer ou horas-extras para trabalhar na oportunidade (sendo que já possuíam outros trabalhos); experimentando com soluções de baixo-custo para ver quais funcionavam melhor; utilizando-se dos recursos em mãos, como *hardware*, base de dados e compartilhando soluções ainda não completas com uma audiência para obter *feedback* sobre o desempenho das soluções.

2.2

Teoria institucional

A pesquisa em empreendedorismo abarca teorias de fontes externas ao empreendedorismo, como as teorias de gestão estratégica, da economia, da sociologia e da psicologia. Recentemente, houve uma proliferação dos estudos em empreendedorismo que se utilizam da lente da ótica institucional, num esforço de entender as ações de empreendedores que não podem ser explicadas apenas por uma lógica de racionalidade e eficiência (Bruton, Ahlstrom e Li, 2010; Su, Zhai e Karlsson, 2016).

A teoria institucional¹ surgiu como um desenrolar do ensaio de Max Weber sobre a burocratização das organizações ocorrida dentro do espírito racionalista do sistema capitalista o qual, sendo determinado por mercados altamente competitivos, demandava a primazia da eficiência e da racionalidade por parte das organizações (DiMaggio & Powell, 1991). DiMaggio & Powell (1991), ao questionarem como e por quê as organizações se comportavam de maneira homogênea e isomórfica, ao contrário da maior parte dos estudos organizacionais da época que tentavam entender as diferenças entre elas, concluíram que as mudanças estruturais das organizações as tornavam mais semelhantes, porém sem o objetivo de aumentar sua eficiência ou seus resultados.

Esse comportamento similar de organizações e profissões, de acordo com os autores, seria oriundo de regras, normas e modelos mentais construídos socialmente, compartilhados por um grupo ou grupos de indivíduos, os quais, na maior parte das vezes, consideravam esse conjunto de regras como naturais ou

¹ A teoria institucional a que esta pesquisa se refere é a teoria neo-institucional. Optou-se por adotar apenas o termo teoria institucional, já que assim é largamente utilizado na literatura em organizações e empreendedorismo.

como dados, sem questioná-los (DiMaggio & Powell, 1991). Esses sistemas de regras e normas construídos socialmente, e que produzem comportamentos rotineiros e entranhados de tal forma que são custosos de se abrir mão, são chamados de instituições, os quais são legitimados pelos sistemas educacionais, pelo *status* social e pela legislação, entre outros (Jepperson, 1991; Lawrence, Hardy e Phillips, 2002; Scott, 2008).

2.2.1

Campo organizacional

De acordo com DiMaggio & Powell (1991), a homogeneização das organizações é feita através de um processo de estruturação de campos organizacionais; em outras palavras, do processo de construção institucional de organizações que fazem parte de uma determinada área reconhecida por um grupo institucional, como agências reguladoras, competidores, fornecedores, parceiros e clientes. Essa estruturação se dá através de uma constante interação entre essas organizações, aumentando o fluxo informacional entre elas e a criação de “estruturas interorganizacionais de dominação e padrões de coalisão” (DiMaggio & Powell, 1991, p. 65). Esse processo faz emergir um entendimento mútuo dos integrantes das organizações que participam de um mesmo campo.

Hoffman (1999) amplia o conceito de campo organizacional ao defini-lo como o “centro de canais compartilhados de diálogo e discussão” (Hoffman, 1999, p. 1). Para o autor, o que uniria as organizações em um mesmo campo não seriam indústrias nem padrões tecnológicos, mas sim, temas que unificassem os ‘membros’ desse campo, mesmo que possuísem objetivos divergentes. A constituição de uma organização dentro de um determinado campo seria dada através de padrões de interação entre a organização e o resto dos constituintes do campo. Como exemplo, o autor cita a coexistência de ambientalistas e integrantes da indústria química num mesmo campo, um tentando influenciar o outro e raramente compartilhando as mesmas atitudes e crenças (Hoffman, 1999).

Outra visão de campo organizacional utilizada por Maguire, Hardy e Lawrence (2004) é a de “sistemas estruturados de posições sociais, nos quais ocorrem conflitos sobre a posse de recursos, posições e acesso” (Maguire, Hardy e Lawrence, 2004, p.3). Dessa forma, o termo campo organizacional passou a ser

utilizado na literatura não só para se referir a um grupo de organizações, como também a um conjunto de instituições, práticas e conhecimento compartilhado (Lawrence & Phillips, 2004; Levy & Scully, 2007)

De acordo com DiMaggio & Powell (1991), a homogeneização das organizações é feita através de três mecanismos que provocam mudanças organizacionais: o isomorfismo coercivo, o mimético e o normativo. O primeiro está relacionado a pressões exercidas sobre organizações dependentes de outras, como organizações não-lucrativas que dependem de recursos oriundos de fundações, ou de subsidiárias de empresas que precisam adotar os mesmos sistemas contábeis ou de informação da matriz. As empresas dependentes acabam por adotar estruturas e/ou procedimentos semelhantes às empresas das quais dependem num processo de legitimação de suas atividades. Já o isomorfismo mimético emerge de situações de alta incerteza do ambiente, onde a falta de clareza sobre certo problema torna a imitação de empresas consideradas mais bem-sucedidas a maneira menos custosa de se resolver esse problema. Para novas entrantes, por exemplo, a cópia de práticas estabelecidas na indústria possibilita a superação do ‘passivo da novidade’ ou *liability of newness* (Aldrich & Fiol, 1994). Por fim, as pressões normativas estão relacionadas predominantemente às profissões, quando existe um controle coletivo por parte dos membros de uma determinada profissão sobre a instrução formal da classe. Em suma, os autores alegam que, ao contrário do que se pensa sobre a falta de vantagens competitivas das empresas isomórficas minando sua sobrevivência, o isomorfismo tem como consequência o aumento da legitimidade e das chances de sobrevivência de uma empresa (DiMaggio & Powell, 1991).

2.2.2

Pilares institucionais

Scott (2008) adiciona à teoria institucional os três componentes que regem o ambiente institucional, de maneira a regularizar e constranger o comportamento: 1) o elemento regulatório, relacionado ao estabelecimento de regras e leis que regem os campos organizacionais através de incentivos, sanções e monitoramento, influenciando o comportamento futuro dos membros; 2) o elemento normativo, que inclui valores e normas que determinam como as coisas devem ser feitas e

que regem a vida social de um determinado grupo de indivíduos, como classes sociais, entidades de classe, grupos religiosos, associações profissionais, entre outros (Scott, 2013); e por fim, 3) o elemento cognitivo-cultural, ou seja, “concepções compartilhadas que constituem a natureza da realidade social e que cria os modelos através dos quais é constituído o significado” (Scott, 2013, p. 67). O elemento cognitivo é considerado por Scott (2008) como o mais profundo, sobre o qual os valores, normas e regras vão se apoiar. O componente regulatório, é o preferido dos economistas institucionais, como será visto adiante, analisando as diferentes respostas dos agentes econômicos às regulamentações e leis. Os pesquisadores organizacionais, por sua vez, dão maior ênfase aos componentes normativo e cultural-cognitivo das instituições que modelam o comportamento organizacional (Scott, 2008).

As pesquisas mais tradicionais em teoria institucional, portanto, procuram entender como as organizações adquirem legitimidade através da conformidade com os padrões, regras, normas e valores do ambiente institucional onde estão inseridas, ou como as organizações adotam práticas de isomorfismo para alcançar essa aceitação social.

2.2.3

Agência, mudança e empreendedorismo institucional

Uma das principais críticas à teoria institucional se referia ao pressuposto de estabilidade dessas instituições, sem que se levasse em conta que elas não só eram passíveis de mudança como também poderiam levar à mudança (Dacin, Goodstein e Scott, 2002). DiMaggio (1988) expande a teoria ao contemplar o papel da agência do indivíduo na criação e modificação das instituições. No processo de agência, atores sociais, movidos por interesses próprios, mobilizam recursos para alterar as estruturas organizacionais existentes de modo que passem a refletir seus interesses (DiMaggio, 1988; Oliver, 1992). Ou seja, a mudança institucional pode ser um processo de caráter político, em que o poder e os interesses dos atores sociais iniciam o processo de mudança (Maguire, Hardy e Lawrence, 2004).

Para Oliver (1992), os antecedentes das mudanças institucionais ou o processo de ‘desinstitucionalização’ advêm de pressões políticas (conflito de interesses, pressões de inovações), sociais (mudança nos valores e regras

institucionais, fragmentação social) e funcionais (mudança na utilidade econômica, aumento na competição por recursos). Oliver (1992) também lista os fatores intraorganizacionais e ambientais preditivos das mudanças, tais como o aumento da diversidade da força de trabalho, a crise no desempenho da empresa, fusões e aquisições, maior competição por recursos, mudança nas regras governamentais e retirada de incentivos, entre outros. A forma das instituições resultantes desse processo varia conforme o poder dos atores sociais que se mobilizaram para alterá-la, criá-la, ou mesmo dos que se opuseram a ela (Oliver, 1992; Pacheco et al., 2010).

A teoria institucional, por conseguinte, passou a se debruçar sobre os fatores que permitem os processos de mudança institucional dentro de instituições que limitam, mas que não só determinam as escolhas dos atores. Nesse sentido, muito embora a ação dos atores sociais seja condicionada e moldada pelas ‘estruturas’ - arranjos estáveis institucionais onde atores sociais interagem - criadas por eles mesmos (Garud, Hardy & Maguire, 2007), esses atores também são dotados de agência, ou seja, de uma predisposição à ação que reproduz e transforma essas mesmas estruturas que determinam sua ação (DiMaggio, 1988; Garud, Hardy e Maguire, 2007).

Esse embate entre estrutura e agência foi denominado de paradoxo da ‘agência imbricada’ (*embedded agency*), onde “os atores estão sujeitos a processos regulatórios, normativos e cognitivos que estruturam suas cognições, definem seus interesses e produzem suas identidades” (Garud, Hardy e Maguire, 2007, p. 961) mas que, ao mesmo tempo, são capazes de criar novos processos e persuadir outros a adotá-los (Battilana, Leca e Boxenbaum, 2009). Estes atores sociais criam oportunidades ainda inexistentes, que vão emergir somente através da interação deles com o ambiente físico e social onde se inserem (Sarason, Dean e Dillard, 2006). Essas estruturas sociais tanto limitam quanto possibilitam os processos empreendedores de descoberta, avaliação e exploração das oportunidades. As oportunidades, conseqüentemente, são interdependentes da ação dos atores sociais, e não podem ser analisadas separadamente (Sarason, Dean e Dillard, 2006).

Nessa construção de oportunidades, os atores sociais atuam como agentes de mudança, desafiando as instituições vigentes e criando novas regras, normas e modelos mentais de comportamento, sendo caracterizados como empreendedores

institucionais (DiMaggio, 1988), numa alusão aos empreendedores na concepção tradicional. No entanto, o empreendedor institucional está interessado em processos de mudanças institucionais que “virem o jogo” para seus interesses particulares.

2.2.4

Abordagens do empreendedorismo institucional

O conceito de empreendedor institucional foi também incorporado no campo das ciências econômicas pelos economistas institucionais, estes também insatisfeitos com a pouca importância atribuída à ação humana pela teoria econômica neoclássica. No entanto, de acordo com Pacheco et al. (2010), há pouca interação entre as pesquisas da economia institucional e da teoria institucional.

Os atores sociais munidos de agência são chamados tanto pela teoria institucional quanto pela economia como empreendedores institucionais, também havendo outras denominações dentro da economia (tais como “empreendedores públicos”, “empreendedores da propriedade privada”, entre outros). Diferentemente da teoria institucional, o empreendedor na ótica da economia está alerta para a possibilidade de oportunidades de obtenção de lucro que podem surgir com mudanças institucionais, com ênfase na racionalidade e nos interesses econômicos do empreendedor. Na teoria institucional, a definição desse empreendedor é mais ampla e vai além dos seus interesses econômicos, abrangendo questões sociais e culturais (Pacheco et al. 2010). É importante notar que, na pesquisa em empreendedorismo tradicional, ou seja, na pesquisa sobre empresas nascentes, há mais semelhanças na definição do empreendedor institucional da economia do que com o da teoria institucional, já que a pesquisa em empreendedorismo enfoca o reconhecimento e a busca de oportunidades predominantemente para fins econômicos, ao contrário da abordagem mais sociológica utilizada por teóricos organizacionais (Pacheco et al., 2010).

Pacheco et al. (2010) categorizam os tipos de instituições estudadas nas pesquisas sobre mudança institucional na corrente da teoria institucional em 1) práticas, 2) padrões e 3) políticas. As práticas organizacionais constituem o nível menos complexo para se promover mudanças. Um exemplo é o estudo de caso de

Lawrence, Hardy e Phillips (2002), que analisaram o papel da colaboração interorganizacional na criação de proto-instituições, ou seja, nas práticas, tecnologias, padrões e regras ainda não totalmente difundidos, mas que são compartilhados pela interação e constante comunicação entre duas organizações, com grande potencial de difusão no campo onde as organizações estão inseridas. Neste estudo de caso, os autores sugerem que a colaboração pode representar uma forma de empreendedorismo institucional, especialmente no caso de organizações de menor porte que colaboram entre si para superar seu pequeno porte e a limitação de recursos. Os autores destacam não só as características colaborativas da relação entre parceiros como também a forma como a colaboração entranha ambas organizações no campo institucional mais abrangente (Lawrence, Hardy e Phillips, 2002).

Os padrões, por sua vez, seriam as práticas regidas por um conjunto de regras cuja adoção dentro de uma determinada indústria é voluntária, mas que podem ser influenciadas por associações de classe ou *stakeholders* externos à indústria. Um exemplo seria o estudo de caso de Garud, Jain e Kumaraswamy (2002) na emergência da tecnologia *Java* patrocinada pela empresa *Sun Microsystems*, que contou com a colaboração de empresas concorrentes para o estabelecimento do *Java* como um padrão tecnológico.

As políticas governamentais seriam o tipo de instituição menos estudado pela teoria institucional, onde corporações, associações de comércio e ONGs podem influenciar políticas governamentais abrangentes. Um exemplo é o caso de Child, Lu e Tsai (2007), em que diversos atores sociais oriundos de organizações dispersas influenciaram as políticas para construção de um sistema de segurança ambiental na China. É interessante observar que, na abordagem da economia institucional, há uma predileção por estudos nessa última categoria, especialmente no que se refere a direitos de propriedade, políticas públicas e mecanismos como contratos, que forcem os atores sociais a obedecerem determinadas condutas (Pacheco et al., 2010).

Como o interesse dessa pesquisa é na abordagem da teoria institucional oriunda da sociologia, serão explicitadas a seguir as características dos empreendedores institucionais e suas estratégias para a mudança dentro dessa ótica. É importante reconhecer *a priori*, no entanto, a existência da abordagem econômica sobre as instituições e seu enfoque de pesquisa.

2.2.5

Características de empreendedores institucionais

Na abordagem da teoria institucional, os empreendedores institucionais são:

“(...) agentes de mudança que iniciam mudanças divergentes, isto é, mudanças que quebram com o *status quo* institucional de um campo de atividade e que, dessa forma, contribuem para transformar as instituições existentes ou para criar novas instituições” (Battilana, Leca e Boxenbaum, 2009, p.3).

Para os autores, os empreendedores institucionais são aqueles que: 1) alteram seu ambiente institucional, intencionalmente ou não, participando ativamente na realização das mudanças que divergem das instituições existentes; 2) podem ou não ser bem-sucedidos na execução dessas mudanças e 3) podem ser comparados com o conceito de empreendedores tradicional, com a ressalva de que só aqueles de cujos novos modelos de negócios apresentem divergência dos existentes podem ser considerados empreendedores institucionais. De forma análoga, nem todos os empreendedores institucionais são necessariamente empreendedores, já que a criação de um novo negócio não constitui a base do empreendedorismo institucional (Battilana, Leca e Boxenbaum, 2009). Como exemplo, um indivíduo que comercializa uma inovação que aumenta a eficiência de um componente e um motor de carro na forma de uma nova empresa é um empreendedor; no entanto, não um empreendedor institucional, porque não altera as instituições de seu campo. Da mesma forma, a ação da empresa *Sun Microsystems* para estabelecer a sua tecnologia *Java* como o padrão dentro do seu campo (Garud, Jain e Kumaraswamy, 2002) é um caso de empreendedorismo institucional, mas não do conceito clássico de empreendedor que cria uma nova empresa.

Para Battilana, Leca e Boxenbaum (2009), dois tipos de fatores permitem os processos de mudança institucional: 1) as características ou a estruturação do campo organizacional, que muitas vezes influenciam atores a se tornarem empreendedores institucionais, e 2) a posição social desses atores, na medida em que nem todos os atores enxergam e respondem a essas influências da mesma maneira.

Características dos campos

As características dos campos organizacionais que podem levar à busca por mudanças incluem grau de institucionalização do campo, coexistência de diversos modelos institucionais em um mesmo ambiente, rupturas tecnológicas, mudanças regulatórias, revoltas sociais e escassez de recursos. Por razões de espaço, serão discutidos aqui apenas o grau de institucionalização.

Este grau se refere à estruturação do campo; quanto mais maduro ele for, mais estáveis, definidos e incorporados são os padrões e normas estabelecidos, dificultando o questionamento desses padrões. Ainda assim, como demonstraram Greenwood & Suddaby (2006), é possível haver mudanças em campos organizacionais maduros, como será detalhado mais adiante nessa seção. Do outro lado, campos organizacionais pouco estabelecidos são mais suscetíveis à ação de empreendedores institucionais e a mudanças radicais, como no estudo de caso de Maguire, Hardy e Lawrence (2004) sobre o surgimento da atividade de advocacia no tratamento de pacientes com AIDS/HIV, no já mencionado estudo de caso de Garud, Jain e Kumaraswamy (2002) sobre a tecnologia JAVA e no estudo sobre a criação da ocupação de consultores empresariais (David, Sine e Haveman, 2013).

Novas empresas em mercados emergentes muitas vezes exigem mudanças institucionais, motivadas por um desejo de legitimação de novos produtos, serviços, tecnologia, entre outros, para que estes sejam aceitos e bem-sucedidos. O sucesso da nova forma organizacional depende dos resultados dos esforços de legitimação de empreendedores institucionais em convencer seu público da utilidade, validade e necessidade da nova empreitada (Aldrich & Fiol, 1994; DiMaggio, 1988; Garud, Jain e Kumaraswamy, 2002; Pacheco, Dean e Payne, 2010). Aldrich & Fiol (1994) argumentam que o desafio que novos entrantes de indústrias emergentes é duplo: carregam o “passivo da novidade” (*liability of newness*) que todo novo empreendimento possui, mas duplicado por se inserirem dentro de uma nova indústria. Grande parte do trabalho do empreendedor é direcionado para a legitimação de suas atividades dentro do mercado e da sociedade, já que não só há uma introdução de novos conceitos nem sempre compreendidos para potenciais usuários, fornecedores e parceiros como também não existe histórico de desempenho da organização (Aldrich & Fiol, 1994). Empresas novas entrantes, de uma maneira geral, não possuem credibilidade, peça fundamental das trocas e interações sociais. Essa legitimidade pode ser adquirida através de estratégias desenvolvidas pelo empreendedor de forma que alcancem

legitimidade cognitiva e sociopolítica nas esferas organizacionais, intraorganizacionais, interorganizacionais e institucionais. Segundo Aldrich & Fiol (1994), a legitimidade cognitiva está relacionada ao quanto a nova prática pode ser considerada ‘normal’ pelos potenciais usuários e *stakeholders*, ao passo que a sociopolítica está relacionada ao quanto essa nova prática se adequa aos padrões e regras aceitas por um campo organizacional.

Posição social do ator

Outro fator mencionado por Battilana, Leca e Boxenbaum (2009) que possibilita os processos de mudança institucional é a posição social do ator, que pode afetar a sua própria percepção do campo organizacional e seu acesso aos recursos necessários à mudança. Beckert (1999), por exemplo, enfatizou como as relações desiguais de poder influenciam as batalhas que existem entre promovedores das novas instituições versus defensores do *status quo*. Os atores com maior acesso a recursos ou melhor situados na rede social estão em melhores condições para modificar as instituições de maneira que reflitam seus interesses privados.

A posição social ou subjetiva, de acordo com Maguire, Hardy e Lawrence (2004), refere-se não só à posição formal e burocrática do ator, mas também à sua identidade construída socialmente e legitimada em um campo. Essa bagagem profissional e social que o ator social carrega é vital para o processo de mudança: atores com determinada *expertise* podem trazer a legitimidade necessária para atrair recursos e *stakeholders* que se envolvam na mudança institucional (Maguire, Hardy e Lawrence, 2004; Pacheco, Dean e Payne, 2010).

A legitimidade oriunda da posição social de determinado ator pode permitir seu papel de empreendedor institucional com maior facilidade, como no caso dos agentes de mudança no grupo de defesa de tratamento da AIDS na década de 80 no caso de Maguire, Hardy e Lawrence (2004). Para os autores, a posição social desses agentes era um combinado de características organizacionais e individuais que garantiam sua legitimidade por parte dos seus *stakeholders*, a saber, os indivíduos portadores do vírus HIV, que reivindicavam tratamento adequado, e as empresas farmacêuticas responsáveis pela fabricação de medicamentos para o tratamento. Os agentes de mudança só puderam ser caracterizados como tal porque: faziam parte de organizações sem fins lucrativos e, portanto, eram

desvinculados dos interesses corporativos da indústria farmacêutica; suas organizações possuíam abrangência nacional e representavam os interesses de um grupo variado de pacientes; eram voluntários e ocupavam posições de senioridade dentro da organização e, por fim, também faziam parte do grupo que recebia tratamento, predominantemente constituído por homens, gays, todos portadores do vírus HIV. Esses agentes de mudança possuíam, com isso, a capacidade de servir como ponte entre os diferentes *stakeholders*, conforme demonstraram Maguire, Hardy e Lawrence (2004).

A centralidade dos atores dentro do campo organizacional também influencia sua probabilidade de se tornar um empreendedor institucional: quanto mais central e integrado o ator se posiciona, menos ele questiona as normas e regras correntes, ao passo que o ator mais periférico terá mais chances de questionar as instituições correntes (Greenwood & Suddaby, 2006; ; Maguire, Hardy e Lawrence, 2004; Pacheco, Dean e Payne, 2010). Essa visão, no entanto, foi colocada em xeque no estudo de caso de Greenwood & Suddaby (2006), em que atores centrais se tornam empreendedores institucionais dentro de um campo organizacional maduro. Os autores analisaram o caso da expansão dos serviços profissionais providos pelas empresas de contabilidade nos EUA, as chamadas *Big Five*. A natureza do trabalho dos profissionais dessas organizações de elite fazia com que eles possuíssem posições privilegiadas nas redes de corporações, conhecendo a fundo diversas empresas de diferentes indústrias e de escopo internacional. Esse acesso privilegiado permitiu aos atores vislumbrarem oportunidades de novos negócios demandados por seus clientes, oportunidades que poderiam ser uma resposta às receitas decrescentes decorrentes da especialização da área em auditoria. A exposição internacional e com diversas indústrias, portanto, fez com que esses atores entrassem em contato com as contradições de dentro de seus campos e os tornassem menos integrados institucionalmente e mais propensos ao empreendedorismo institucional (Greenwood & Suddaby, 2006).

2.2.6

Estratégias para mudanças institucionais

O empreendedor institucional se utiliza de estratégias para que possa implementar as mudanças de instituições de forma que essas passem a refletir seus interesses. Para Battilana, Leca e Boxenbaum (2009), a implementação dessa mudança se dá através da criação de uma visão que possa mobilizar outros *stakeholders* para as mudanças divergentes desejadas.

Teorização

A criação dessa visão se dá, de acordo com Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) através do recurso da teorização. Segundo os autores, a teorização é a construção de cadeias de causa e efeito que explicam o porquê de se adotar um determinado conceito e de se deixar de utilizar outro. Dessa forma, a teorização provê uma justificativa para a mudança, permitindo a explicação das novas práticas e de seus benefícios, sempre comparada com as práticas vigentes. A teorização se dá através 1) do enquadramento (*framing*) dos problemas, ou seja, a especificação de determinado fracasso organizacional que clama por mudança; 2) da justificativa para a inovação, legitimando os valores propostos pelos empreendedores institucionais (Greenwood, Suddaby e Hinings, 2002).

Fundamental para a teorização é a forma com que esses empreendedores conseguem alinhar o seu discurso e seus projetos de mudança com os interesses dos outros atores do campo (Maguire, Hardy e Lawrence, 2004). Zilber (2007), por exemplo, analisa as histórias e as narrativas sobre a crise na indústria no início do século, construídas de forma coletiva por atores sociais da indústria de alta tecnologia em Israel. Através dessas narrativas, esses mesmos atores colocavam a culpa pela crise em outros grupos e conclamavam mudanças institucionais. Para o autor são os textos, e não a ação, que formam a base da institucionalização (Zilber, 2007).

Em campos emergentes, a dinâmica de teorização é dificultada pela variedade de atores envolvidos, com visões diferentes sobre o mesmo assunto, ao contrário de campos maduros, mais institucionalizados. No estudo de caso de Greenwood & Suddaby (2006) no campo maduro de consultoria contábil, os atores envolvidos na institucionalização de novas práticas eram provenientes da

mesma profissão, apresentando discursos convergentes nos seus argumentos de teorização. Em campos emergentes, em que os atores apresentam visões e poder assimétricos, os empreendedores institucionais acabam por abarcar uma gama de argumentos para poder atender a *stakeholders* variados (Maguire, Hardy e Lawrence, 2004).

Desse modo, o empreendedorismo institucional exige dos atores sociais habilidades que vão além da construção de um discurso coerente e convincente para os *stakeholders* envolvidos. É mister que ele apresente habilidades culturais/sociais, como o uso de retórica, analogias, linguagem simbólica, *framing*, além de habilidades políticas como negociação, barganha, intermediação e *networking* (Greenwood, Suddaby e Hinings, 2002; Maguire, Lawrence e Hardy, 2004; Mair & Marti, 2009; Zilber, 2007).

Construção de organizações de interesse coletivo

De fato, o recurso da teorização não é suficiente para o convencimento e a mobilização de outros atores para a causa, já que os motivos por trás da teorização que refletem os interesses dos empreendedores institucionais podem ser transparentes para os outros atores (Tolbert, David e Sine, 2011). Como forma de resolver essa transparência, os empreendedores institucionais se utilizam de organizações coletivas, no nível do campo organizacional, tais como associações de indústria e sistemas de certificação. Mesmo quando essas organizações são construídas pelos próprios empreendedores, elas podem influenciar de forma positiva a avaliação dos outros *stakeholders*. Essas organizações provêm legitimidade aos empreendedores ao fornecer informações ‘neutras’ e objetivas, inserindo valores no campo organizacional (Greenwood, Suddaby e Hinings, 2002).

Formação de redes colaborativas

O empreendedor institucional muitas vezes age através da mobilização de atores sociais dispersos, mas que compartilham interesses, significados e muitas vezes apresentam uma identidade coletiva (Pacheco et al., 2010). Pesquisas em empreendedorismo demonstram como empreendedores se utilizam de redes colaborativas para obter acesso a recursos complementares aos que a organização possui (Kuhn & Galloway, 2015; Partanen, Chetty & Rajala, 2014; Sullivan &

Ford, 2014), e como as redes formadas entre atores externos à organização possibilitam a criação não só de inovações mas de práticas sustentáveis (Dangelico & Pontrandolfo, 2015; Lewis, Cassells & Roxas, 2015), especialmente na área de *supply chain* (Chkanikova, 2015; Kogg & Mont, 2012).

A construção de redes de colaboração entre os diversos atores também foi identificada por Maguire, Hardy e Lawrence (2004) como uma forma dessa variedade de atores conseguir levar adiante suas táticas de *framing* e justificativa para a inovação. De acordo com os autores, essas coalisões são feitas através de táticas políticas como negociação, acordos e barganha.

No caso já mencionado de criação de proto-instituições de Lawrence, Hardy e Phillips (2002), os autores sugerem que alianças estratégicas entre organizações podem promover mudanças institucionais que transcendem a relação entre os parceiros e que influenciam todo o campo onde estão inseridas. Da mesma forma, a busca por padrões tecnológicos comuns através da cooperação de empresas concorrentes e as consequentes tensões que emergem desse relacionamento também é um exemplo de colaboração para a mudança institucional, conforme na pesquisa já mencionada de Garud, Jain e Kumaraswamy (2002).

2.3

Empreendedores sustentáveis institucionais

Essa seção da revisão de literatura enfoca com maior profundidade o objeto de estudo dessa pesquisa: os empreendedores sustentáveis institucionais. Nesta seção, será colocada a importância dos movimentos sociais na construção de oportunidades para atores sociais. Como o enfoque desse estudo são os empreendedores sustentáveis, será feita 1) uma breve exposição sobre o surgimento do movimento ambiental no Brasil, 2) uma revisão sobre a literatura em empreendedorismo sustentável nas abordagens do empreendedorismo tradicional e do empreendedorismo institucional e 3) uma revisão da pesquisa empírica que envolve empreendedores sustentáveis institucionais, com destaque para o levantamento das estratégias desses empreendedores para a mudança.

2.3.1

Movimentos Sociais

Os movimentos sociais são exemplos de iniciativas que permitem mudanças sociais através da mobilização coletiva de atores com interesses comuns (Levy & Scully, 2007; Wijen & Ansari, 2007). Não tão somente isso, os movimentos sociais, como o ambientalista, através do mecanismo de teorização, idealizam e enquadram certos tipos de oportunidades e ações como as “corretas” ou “virtuosas”, possibilitando a legitimação de novas áreas de atividade econômica (Tolbert, David e Sine, 2011).

De acordo com Tolbert, David e Sine (2011), os movimentos sociais não possuem a intenção de promover a atividade empreendedora de atores sociais que aderem à sua causa, mas afetam a atividade empreendedora de três formas: 1) provendo legitimidade e justificação normativa e cognitiva a essas atividades; 2) alterando a percepção de valor sobre essas mesmas atividades, e 3) provendo infraestrutura de apoio que facilite a proliferação de novas empresas.

Na primeira forma, os movimentos sociais encorajam a tomada de risco por parte de empreendedores, mesmo que estes não sejam aderentes ao movimento, devido à identificação de oportunidades comerciais resultantes do movimento.

Na segunda forma, os movimentos incentivam atores sociais a adotarem os seus valores e, conseqüentemente, criam demanda para novos produtos e serviços. Tolbert, David e Sine (2011) citam o caso da indústria eólica no Texas e na Califórnia nos anos 80: apesar do Texas ter maior espaço físico para ventos de alta qualidade, na Califórnia houve uma maior proliferação de empresas na indústria devido à maior atuação de grupos ambientais na região, afetando a percepção de valor do potencial do negócio.

No terceiro item, infraestrutura de apoio, os movimentos sociais criam redes de contatos que unem empreendedores e apoiadores, podem gerar novas políticas públicas e/ou agências governamentais que ofereçam apoio financeiro a novos empreendimentos, além de novas legislações que delimitem e regulem o novo mercado. As redes de contato muitas vezes são essenciais para fazer fluir informações sobre recursos e oportunidades a empreendedores, além de conectá-los a fontes de financiamento potenciais (Tolbert, David e Sine, 2011). O movimento de orgânicos, no Brasil e no mundo, por exemplo, criou legislações e

certificações que regulam e dão uma chancela que provê legitimidade aos produtores e maior sensação de segurança aos consumidores de orgânicos.

2.3.2

Movimento Ambiental no Brasil

O processo de construção do movimento ambiental no Brasil possuiu três grandes marcos, de acordo com Alonso, Costa e Maciel (2007): o processo de redemocratização no final dos anos 70, tendo como aliado a Conferência da ONU em Estocolmo sobre desenvolvimento e meio-ambiente; a Constituinte, que mobilizou atores sociais interessados em colocar suas visões do que era a questão ambiental dentro do aparato legal nacional, e a Rio-92, que consolidou a formação do movimento ambiental no país.

O primeiro evento teve como marco a dominância da abordagem socioeconômica da questão ambiental, em detrimento de uma visão mais conservacionista, de natureza como algo selvagem que deve ser preservado em parques e reservas naturais.

No segundo evento, a Constituinte, as opções de movimento entre a militância partidária e o associativismo tiveram como resultado a preferência pelo segundo, como forma de reivindicação através do conhecimento técnico-científico, ao invés do político.

No terceiro evento, a Rio-92, houve a incorporação da questão do desenvolvimento sustentável que, de alguma forma, conseguiu unir a visão conservacionista com a socioeconômica, consolidando, dessa forma, o movimento ambiental no país (Alonso, Costa e Maciel, 2007).

É importante notar como esse processo surgiu também como resposta às influências externas ao país, mais especificamente, às conferências da ONU sobre o tema e ao aumento da legislação ambiental nos países ocidentais. A influência dos movimentos ambientais internacionais no país pode ser comparada em parte ao da China, em que a Conferência da ONU e a ascensão da questão ambiental no mundo influenciou de forma decisiva a criação de um sistema de proteção ambiental governamental do país (Child, Lu e Tsai, 2007; Garud, Hardy e Maguire, 2007). Conforme sugeriram Tolbert, David e Sine (2011), os

movimentos sociais fazem com que novos valores se insiram dentro da sociedade, como possivelmente foi no caso brasileiro.

2.3.3

Empreendedores sustentáveis

As eco-inovações, a saber, as inovações que resolvem um problema ambiental ou reduzem de forma considerável o uso de recursos em sua fabricação (Carrillo-Hermosilla, Del Rio Gonzalez e Könnölä, 2009; Karakaya, Hidalgo e Nuur, 2014), possuem a vantagem comparativa de alterar o impacto do consumo no meio-ambiente, mas esbarram muitas vezes na complexidade de entendimento do conceito (Ceschin, 2013) e, em especial, na compatibilidade com as instituições vigentes do sistema social onde devem ser inseridas, prejudicando sua difusão e adoção por parte de potenciais usuários (Rogers, 2003).

Para Karakaya, Hidalgo e Nuur (2014), as inovações sustentáveis enfrentam barreiras para sua implementação mesmo antes de chegarem a ser adotadas ou testadas pelos consumidores, em face da incerteza tanto do mercado quanto do retorno do investimento. Para os autores, inovações relativas a fontes renováveis de energia, por exemplo, demandam políticas ambientais e suporte governamental, dados os grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento e do alto grau de risco associado ao desempenho econômico dessas inovações. Esses fatores podem reduzir o investimento do setor privado nessa área sem a contrapartida de investimento estatal (Karakaya, Hidalgo e Nuur, 2014).

Para eco-inovações com maior complexidade de conceito e de uso como, por exemplo, os sistemas de produto-serviço (sistemas que integram produtos e serviços e os atores envolvidos, tais como aluguel de roupas para o dia-a-dia, aluguel de bens de consumo duráveis e compartilhamento de veículos), a difusão se torna ainda mais complexa porque impacta diretamente nos hábitos culturais, nas organizações existentes de empresas e nos arcabouços regulatórios, barreiras as quais Ceschin (2013) classificou como culturais, corporativas e regulatórias. Como consequência, essas barreiras impedem a disseminação e tornam a inovação compatível apenas para alguns nichos de mercado. Essas inovações enfrentam barreiras corporativas na medida em que elas exigem, conforme mencionado, alterações significativas na cultura e na estrutura da organização, com alteração de

sistemas e fontes de receita. Soma-se a isso a exigência de altos investimentos em maquinário, sem a contrapartida de certeza de fluxo de caixa esperado, dada a incerteza que envolve a adoção dessa inovação (Ceschin, 2013). Para o autor, esses casos de inovação, para serem bem-sucedidos, demandam em sua fase de mercado inicial ambientes protegidos de experimentação sócio técnica, suportados por uma rede de atores sociais que permita o aprendizado reflexivo e a troca de conhecimento. A proteção desses negócios se daria, por exemplo, através de subsídios, isenção de impostos e de esforços de atração de investimentos para essas empresas (Ceschin, 2013).

York e Venkataraman (2010) categorizam as ações para diminuir os efeitos da ação humana sobre o meio-ambiente em quatro tipos: 1) controle e regulamentações governamentais; 2) ação por parte dos *stakeholders*, como organizações não-governamentais e consumidores; 3) motivação ética corporativa (atividades de RSC) e 4) vantagens competitivas, com o aumento das receitas provenientes da criação de inovações sustentáveis e/ou com a redução de custos com programas de eficiência energética e de utilização racional de recursos.

A ação de empreendedores sustentáveis permeia as quatro categorias acima, criando inovações destrutivas e pressionando empresas incumbentes – as quais apresentam tendência à inércia para grandes mudanças- a reagir às inovações capitaneadas por empresas novas entrantes (York & Venkataraman, 2010). Para Pacheco, Dean e Payne (2010), mais do que isso, os empreendedores com motivações ambientais podem promover a alteração das instituições existentes, com a criação de novas normas, regulamentações e direitos de propriedade.

Pacheco, Dean e Payne (2010) argumentam que existem dois tipos de empreendedor sustentável: o primeiro é relativo ao empreendedorismo que responde a incentivos criados de forma exógena, tais como na identificação de um novo nicho de mercado, de mudanças tecnológicas e variações nos preços de recursos, entre outros. Esses empreendedores estariam ligados à descoberta de oportunidades de empreendedorismo sustentável. O segundo grupo consiste no empreendedorismo que requer alteração e criação desses sistemas de incentivo, demandando, portanto, novas instituições. Estes seriam os empreendedores referentes à criação de oportunidades de desenvolvimento sustentável (Pacheco, Dean e Payne, 2010), ou simplesmente, empreendedores institucionais.

Para os autores, os empreendedores sustentáveis se valem de estratégias que usam participação coletiva através de parcerias com outras empresas da mesma indústria e com organizações não-governamentais. É através dessa ação coletiva que esses empreendedores institucionais implementam novas regras de conduta, certificações e regulamentações que reflitam seus interesses, legitimando suas ações, como será detalhado mais adiante.

2.3.3.1

Economia Circular

Devido à natureza da atividade dos estudos de caso analisados nessa pesquisa, verificou-se a necessidade de detalhamento, na revisão de literatura, de um conceito amplamente utilizado por dois dos três casos e que vai embasar a tática de teorização desses empreendedores.

O tema em questão é o da economia circular, que abarca conceitos ligados ao desenvolvimento sustentável existentes há décadas, mas que começaram a ser mais difundidos principalmente no ambiente corporativo depois que a Fundação *Ellen MacArthur*, uma organização sem fins lucrativos, passou a advogar em prol do conceito. A fundação foi criada em 2010 com o objetivo de difundir ideais e práticas referentes à economia circular no mundo corporativo, governo e universidades (Ellen MacArthur Foundation, 2013), com abrangência internacional e bastante influência no meio corporativo, tendo como apoiadores grandes empresas tais como Cisco, Danone, Google, Unilever, Renault, Nike e Philips, entre outras.

De acordo com a fundação, os principais benefícios da economia circular seriam a preservação dos recursos naturais finitos, controlando o fluxo de recursos renováveis; e a otimização dos recursos, fazendo-os ‘circular’ em ambos os ciclos técnicos (de materiais finitos) e biológicos (de materiais renováveis) (Ellen MacArthur Foundation, 2013).

A economia circular denomina a economia ‘antiga’ ou a ser modificada, como economia ‘linear’. Nesta, a atividade humana de extração de recursos naturais para sua transformação dentro de uma extensa cadeia produtiva gera resíduos e rejeitos que voltam à terra pelos aterros sanitários, gerando gases metano que favorecem a corrosão da camada de ozônio, entre outros malefícios. O

principal atributo de uma economia circular, por sua vez, é uma economia sem lixo, em que o descarte da produção e do consumo seriam reutilizados e reintegrados à cadeia produtiva. Desse jeito, não há necessidade de se reduzir o consumo, maior temor das empresas, e sim, fabricar produtos e serviços que consigam retornar ao ciclo produtivo depois do fim de sua vida útil (Ellen MacArthur Foundation, 2013). Embora os conceitos-chave da economia circular já existissem há tempos na academia e em institutos de pesquisa, o mérito da fundação foi formatar e compilar esses conceitos para que se tornassem mais palatáveis ao mundo de negócios, alinhando o discurso de um planeta mais sustentável com a oportunidade oriunda a partir daí por mais negócios.

A própria fundação é um exemplo de empreendedorismo institucional, na medida em que tenta difundir novos conceitos divergentes, mas que encontrem consonância com os discursos atuais. A organização trabalha em três frentes: o de educação, para difundir o conceito e torna-lo o novo paradigma; o de empresas e governos, onde reside o poder de implementação das novas práticas, e através de análises, provendo indicadores consonantes com sua visão de mundo e que traduzam a necessidade da mudança. No Brasil, o tema ainda é relativamente novo, tendo a ONG estabelecido operações em 2015 com o programa CE100 Brasil, uma rede de colaboração com o objetivo de disseminar a prática e os conceitos de economia circular nas empresas brasileiras.

2.3.4

Estratégias de empreendedores sustentáveis para mudanças institucionais

Recentemente, vêm surgindo na literatura estudos empíricos que analisam a ação de empreendedores sustentáveis ou empreendedores sustentáveis com a lente teórica do empreendedorismo institucional, embora sejam em número reduzido. Um deles é a pesquisa de Stål (2015), que descreve dois casos de tentativa de mudança institucional dentro do setor de agricultura orgânica, com enfoque no tipo de mudança (convergente ou divergente) de acordo com o paradigma econômico e ambiental dominante.

Outro caso é o de O'Neil & Ucbasaran (2016), que analisam como empreendedores ambientais ou empreendedores sustentáveis modificam a

primazia de seus valores durante o processo de legitimação de seus negócios, iniciando com a sua própria visão de “como as coisas deveriam ser” e alterando essa visão à medida que encontram percalços na legitimação de seus negócios, passando a incorporar a visão do outro (clientes, parceiros, fornecedores) para finalmente encontrar um equilíbrio no comportamento interno e externo de sua organização. Esse enfoque é particularmente interessante no que diz respeito à mudança gradativa do enfoque de teorização desses empreendedores, conforme a aceitação do serviço por parte dos principais *stakeholders*. Dessa forma, os argumentos da teorização vão se modificando ao longo do tempo para se ajustarem aos valores da audiência que se pretende atingir.

O desenvolvimento urbano sustentável é o tema de três estudos de caso realizados por Woolthuis et al. (2013), que teorizam sobre as táticas empregadas por empreendedores institucionais para a mudança. As três organizações estudadas tentam mudar as instituições do campo organizacional de desenvolvimento urbano, de forma que incluam a visão do desenvolvimento sustentável. Nesta pesquisa, os autores integram conceitos da teoria institucional da visão sociológica com a da visão econômica, analisando instituições formais do foco da ótica econômica, como legislação e contratos com instituições informais, ênfase da visão sociológica, como visões e interpretações. Os autores identificam as seguintes estratégias desses empreendedores institucionais:

- a) *Framing* e teorização: desenvolvendo uma visão comum do que é o desenvolvimento sustentável urbano e explicando as razões para se adotar essa visão do grupo;
- b) Colaboração: utilização de parcerias e colaboração de outras organizações, entre elas empresas privadas, órgãos governamentais e consultorias, para que seus projetos fossem à frente;
- c) *Lobbying*: como o tema de desenvolvimento urbano envolve o espaço privado e urbano, as organizações estudadas tiveram intensa interação com agências governamentais e órgãos dos governos locais para que se chegasse a um acordo quanto as ações que essas organizações queriam implementar;
- d) Negociação: uma das ações era formar acordos contratuais e arranjos de propriedade com outras partes, exigindo constantes negociações por

parte dos empreendedores para garantir os interesses de todas as partes envolvidas;

- e) Padronização: esta tática foi verificada em um dos casos, onde a inserção de uma nova prática exigia regras de padronização para que outras organizações pudessem atuar na mesma área e fossem certificadas para tal.

A temática é semelhante nos múltiplos estudos de caso de Thompson, Herrmann e Hekkert (2015), que analisam quatro empreendedores sustentáveis da indústria holandesa de torrefação de biomassa. Dessa pesquisa, foram identificadas cinco estratégias para a mudança institucional:

- a) Criação de símbolos, como logos e slogans, como auxílio para a difusão de novas ideias;
- b) Teorização da torrefação de biomassa, a identificação de um problema e a articulação de como ele deve ser resolvido;
- c) Construção de novas medidas específicas à indústria, como economia de emissão de gases, de forma a comunicar os benefícios das atividades e permitir sua rápida difusão e disseminação;
- d) Gerando consenso, através da atração de organizações de alta legitimidade como organizações supranacionais de biomassa e organizações de empreendedores de torrefação no continente e
- e) Construção de novas relações, através da criação de associações da indústria para garantir a mudança através da ação coletiva.

2.4

Lacuna de pesquisa

As pesquisas iniciais em empreendedorismo possuíam um enfoque nas características pessoais e cognitivas dos empreendedores que os diferenciava de outros indivíduos na identificação de oportunidades. De acordo com Tolbert, David e Sine, (2011), desse fato decorreu que a maior parte das pesquisas relativas a empreendedorismo institucional, tema oriundo da sociologia, não contemplava o movimento de abertura de novas empresas, já que o interesse dos institucionalistas seria voltado a fenômenos organizacionais de nível macro, tendo a mudança em

empresas já estabelecidas (Greenwood & Suddaby, 2006; Hoffman, 1999) ou de estabelecimento de padrões e colaborações entre empresas existentes (Garud, Jain e Kumaraswamy, 2002; Lawrence, Hardy e Phillips, 2002) como principais temas de pesquisa. Adicionalmente, as pesquisas em empreendedorismo institucional têm dado pouca importância ao conceito de oportunidade, conceito-chave na pesquisa em empreendedorismo tradicional, relegando a segundo plano o fato de que as oportunidades também são oriundas do contexto institucional, social e político do empreendedor (Mair & Marti, 2009; Phillips & Tracey, 2007).

A pesquisa em empreendedorismo tradicional, por sua vez, mesmo esbarrando em temas caros à teoria institucional, tais como as barreiras culturais, corporativas e regulatórias mencionadas por Ceschin (2013), nem sempre reconhece nem se utiliza dos conceitos que são tema da pesquisa de teóricos institucionais. A ênfase da pesquisa em empreendedorismo tradicional residia nas teorias econômicas utilizadas por pesquisadores oriundos de escolas de administração, onde conceitos como lucratividade, crescimento e desenvolvimento econômico são preponderantes. Como resultado, a existência de pesquisa integrando ambos os lados é relativamente pequena (Tolbert, David e Sine, 2011).

De acordo com Su, Zhai e Karlsson (2016), um dos primeiros artigos a conectar ambas áreas de pesquisa foi o de Aldrich & Fiol (1994), que analisava o contexto institucional na criação de novas indústrias. Até o ano 2000, poucos artigos tinham sido publicados que interligavam explicitamente ambos os temas; os que existiam tinham como objeto de estudo a busca por legitimidade de empresas novas entrantes e os impactos das configurações institucionais de países (*institutional settings*) sobre a atividade de empreendedorismo (Su, Zhai e Karlsson, 2016).

A partir de 2001, somaram-se a essas questões as estratégias utilizadas por empreendedores para criar e/ou modificar as instituições, como no estudo de caso de Maguire, Hardy e Lawrence (2004), interessado em investigar a formação de um novo campo organizacional (advocacia no tratamento de portadores do vírus HIV no Canadá), conforme detalhado anteriormente na seção 2.2.

A partir de 2008, a teoria institucional se consolida nas pesquisas em empreendedorismo, com ênfase nos estudos sobre como as configurações institucionais (*institutional settings*) definem e limitam as taxas de criação de

novas empresas em dados países. Os resultados de duas pesquisas recentes que analisam a conexão entre a teoria institucional e a pesquisa em empreendedorismo mostram que existem duas correntes principais de pesquisas publicadas até 2014: a de configuração institucional e a de legitimidade (Bruton et al, 2010; Su, Zhai e Karlsson, 2016). Uma terceira corrente, a do empreendedorismo institucional, também foi identificada, mas em menor escala (Su, Zhai e Karlsson, 2016). Ou seja, pesquisas que integram a teoria de empreendedorismo institucional com empreendedorismo tradicional ainda constituem uma pequena parcela dos estudos em ambas áreas de pesquisa, ainda que tenha ocorrido um aumento desses estudos nos últimos anos, de acordo com Su, Zhai e Karlsson (2016).

Um dos poucos artigos que unem a pesquisa em empreendedorismo social/sustentável com o empreendedorismo institucional é a de Mair & Marti (2009). Esses autores analisam a ação de empreendedores institucionais de uma organização sem fins lucrativos em Bangladesh que tem como objetivo diminuir a situação de extrema pobreza e prover ferramentas para que indivíduos saiam dessa situação. A pesquisa enfoca como esses empreendedores se utilizam de mecanismos de bricolagem (Baker & Nelson, 2005) para acessar recursos e como as lacunas institucionais os levam a trabalhar com as instituições existentes. Para os autores, os resultados revelaram que o “próprio processo de empreendedorismo institucional representa uma forma de bricolagem, abrangendo frequentes combinações e recombinações de diferentes práticas, formas organizacionais, recursos físicos e instituições” (Mair & Marti, 2009, p.431).

Outro artigo com temática semelhante é o de Desa (2012), que analisa através de pesquisa de métodos mistos, como empreendimentos sociais de abrangência internacional mobilizam recursos em ambientes que apresentam pouco apoio institucional. A pesquisa, à semelhança da de Mair e Marti (2009) também revela a utilização de mecanismos de bricolagem por parte dos empreendedores, atuando como substitutos às fracas ou inexistentes instituições.

2.5

Sumário da revisão de literatura em mecanismos da ação empreendedora e estratégias para a mudança

A presente seção resume as principais categorias encontradas na revisão de literatura referente aos mecanismos da ação empreendedora e às estratégias de legitimação e para a mudança de empreendedores institucionais. Esses quadros serviram como base para a pesquisa empírica e para a geração dos códigos na análise dos resultados das entrevistas e dos documentos das fontes secundárias. O quadro 1 apresenta um sumário dos mecanismos da ação empreendedora conforme a literatura em empreendedorismo:

Quadro 1: Mecanismos da ação empreendedora.

Lógica de <i>Causation</i> (Sarasvathy, 2001)	Lógica de <i>Effectuation</i> (Sarasvathy, 2001)	Bricolagem (Baker & Nelson, 2005)
- identifica a oportunidade antes de desenvolver qualquer coisa (analisa tendências tecnológicas/ analisa as necessidades de clientes e identifica gaps)	EXPERIMENTAÇÃO - desenvolve diversas variações do produto - experimenta diversas formas de vender e/ou entregar o produto, com canais de distribuição diferentes e diversos modelos de receita - muda o produto de forma significativa à medida que a empresa evolui	INPUTS FÍSICOS - utilização de materiais esquecidos, descartados, usados para criar novas soluções: - utiliza bens físicos para propósitos inusitados
- calcula o retorno de várias oportunidades (VPL) - desenvolve um plano de negócios - organiza e implementa processos de controle (estabelece estrutura de relatórios internos, relatórios mensais, de gestão)	AFFORDABLE LOSS - compromete um valor limitado de recursos ao empreendimento de cada vez - procura formas baratas de se fazer as coisas - limita os recursos comprometidos ao empreendimento ao que pode ser dado como perdido - utiliza recursos pessoais para o desenvolvimento de produtos/serviços	INPUTS HUMANOS - envolve clientes, fornecedores e parceiros em projetos: - interagem com outros <i>stakeholders</i> regularmente (presença física no empreendimento; interação online)
- coleta e revisa informação sobre tamanho de mercado e crescimento	FLEXIBILIDADE - responde às oportunidades à medida que elas surgem (rapidamente)	INPUTS DE HABILIDADES - encoraja a utilização de <i>skills</i> de amadores

Lógica de <i>Causation</i> (Sarasvathy, 2001)	Lógica de <i>Effectuation</i> (Sarasvathy, 2001)	Bricolagem (Baker & Nelson, 2005)
<ul style="list-style-type: none"> - faz análise da concorrência - traça uma visão e objetivos da empresa, com discussões internas sobre os objetivos da empresa - desenvolve um projeto de desenvolvimento de produto - elabora um plano de marketing, implementando as ações conforme o plano 	<p>muda a oferta ou o modelo de receita do empreendimento à medida que novas oportunidades surgem)</p> <ul style="list-style-type: none"> - adapta o que estão fazendo de acordo com os recursos que possuem - evita caminhos de ação que restrinjam a flexibilidade e adaptabilidade 	e autodidatas que geralmente não são utilizados.
<ul style="list-style-type: none"> - início do negócio com objetivos definidos - foco nos retornos esperados - ênfase da análise competitiva - exploração de um conhecimento pré-existente - tentativa de prognóstico de um futuro incerto 	<p>PRECOMMITMENTS</p> <ul style="list-style-type: none"> - entra em acordos com clientes, fornecedores e outras organizações (negociam com terceiros antes de terem desenvolvido completamente o produto/serviço) 	<p>AMBIENTE INSTITUCIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - trabalham na periferia das regras e padrões, recusando aceitar as limitações em relação a padrões e regulamentos
	<ul style="list-style-type: none"> - início com um conjunto de recursos pré-existent - foco na tomada de decisão na perda disponível (<i>affordable loss</i>) - ênfase em alianças estratégicas - exploração de contingências/ do inesperado através da flexibilidade e da experimentação - procura controlar um futuro imprevisível 	<ul style="list-style-type: none"> - usa a experimentação para resolver problemas, ao invés de resolvê-los conceitualmente: - combina recursos existentes na criação de soluções (utiliza-se de bens em mãos para criar soluções que resolvam problemas; utiliza-se de skills/habilidades já existentes; utiliza-se de contatos existentes) - reutiliza recursos para propósitos diferentes daqueles para quais foram originalmente desenhados.

Fonte: Adaptado de Fisher (2012).

O quadro 2 resume as principais estratégias de legitimação e de mudança institucional verificadas na revisão de literatura:

Quadro 2: Estratégias de legitimação e de mudança institucional.

Estratégia de mudança institucional	Conceito	Fonte
Teorização	Construção de cadeias de causa e efeito que explicam o porquê de se adotar um determinado conceito e de se deixar de utilizar outro. A teorização se dá através: 1) do enquadramento (<i>framing</i>) dos problemas, ou seja, a especificação de determinado fracasso organizacional que demanda por mudança; 2) da justificativa para a inovação, legitimando os valores propostos pelos empreendedores institucionais.	Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) Maguire, Hardy e Lawrence (2004) Woolthuis et al. (2013) Thompson, Herrmann e Hekkert (2015)
Construção de organizações de interesse coletivo	Criação de organizações como associações de indústria e sistemas de certificação para garantir a mudança através da ação coletiva e corroborar com a teorização dos empreendedores institucionais.	Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) Thompson, Herrmann e Hekkert (2015)
Formação de redes colaborativas	A construção de redes de colaboração para que atores dispersos consigam levar adiante suas táticas de teorização sem que se questione os interesses embutidos em seus argumentos. Essas coalisões são feitas através de táticas políticas como negociação, acordos e barganha.	Garud, Jain e Kumaraswamy (2002) Lawrence, Hardy e Phillips (2002) Maguire, Hardy e Lawrence (2004) Woolthuis et al. (2013)
<i>Lobbying</i>	Em campos que exigem interação com órgãos governamentais, a atividade de <i>lobbying</i> é necessária para implementação de mudanças institucionais.	Woolthuis et al. (2013)
Negociação	Em casos de mudanças em acordos contratuais e arranjos de propriedade, por exemplo, há a necessidade de constantes negociações por parte dos empreendedores institucionais para garantir que os interesses de todas as partes envolvidas sejam atendidos, mesmo que de forma parcial.	Woolthuis et al. (2013)
Padronização	Inserção de uma nova prática exigindo regras de padronização para que outras organizações possam atuar na mesma área com certificação adequada.	Woolthuis et al. (2013)
Criação de símbolos	Utilização de símbolos como logos e slogans para auxiliar na difusão de novas ideias.	Thompson, Herrmann e Hekkert (2015)
Construção de novas medidas	Construção de novas medidas específicas à indústria, como economia de emissão de gases, de forma a comunicar os benefícios das atividades e permitir sua rápida difusão e disseminação.	Thompson, Herrmann e Hekkert (2015)
Gerando consenso	Atração de organizações de alta legitimidade para a causa, como organizações supranacionais.	Thompson, Herrmann e Hekkert (2015)

Fonte: Elaborado pela autora.

Metodologia

Conforme exposto nas seções anteriores, a lacuna da literatura que o presente estudo se propõe a preencher se refere à combinação entre empreendedores institucionais de um lado, ou seja, atores sociais que lidam com modificação e/ou criação de novas instituições, regras e esquemas tidos como “naturais” e pouco questionados; e empreendedores no conceito mais tradicional do outro lado, ou seja, atores sociais que identificam ou criam oportunidades e exploram essas oportunidades através da oferta de novos produtos/serviços ou de novos modelos de negócios. A forma com que esses empreendedores identificam essas oportunidades, movem recursos e convencem os principais *stakeholders* a adotarem seu negócio é a preocupação desse estudo. Levando-se em conta as seguintes perguntas de pesquisa:

- Como empreendedores sustentáveis identificam e decidem explorar as oportunidades surgidas com o movimento ambiental?
- Como esses empreendedores sustentáveis mobilizam recursos para explorar essas oportunidades?
- De que forma esses empreendedores sustentáveis tentam modificar as atuais instituições ou criar novas para que reflitam seus interesses particulares e organizacionais?

foi considerado mais adequada a utilização de uma pesquisa qualitativa, que permitisse o entendimento do processo de montagem de um negócio e de seu contexto, desde a identificação da oportunidade até sua exploração.

O método de estudo de caso permite que o aprofundamento de questões ligadas a fenômenos sociais, tais como o empreendedorismo institucional, resulte no desenvolvimento e/ou extensão das teorias, em contrapartida aos métodos quantitativos, mais aplicados a testar a validade das teorias existentes (Yin, 2003). A utilização de estudos de caso para o desenvolvimento de teoria é “uma estratégia de pesquisa que envolve a construção de construtos teóricos, proposições e/ou teoria a partir de evidências empíricas provenientes de casos” (Eisenhardt & Graebner, 2007). Para Yin (2003), o método de estudo de caso

provê uma riqueza de detalhes devido ao aprofundamento da análise de um fenômeno. Essa riqueza de informações, obtida muitas vezes através de entrevistas, precisa convergir através da triangulação com outras fontes de informação que confirmem os dados provenientes das entrevistas.

A pesquisa em empreendedorismo institucional aborda a construção de novos significados num campo organizacional e a tentativa de mudança e criação de normas, regras e esquemas construídos socialmente. Para entendimento de como essas instituições são alteradas e como a ação de atores sociais provocam mudanças institucionais é indispensável o estudo não só do fenômeno, mas do contexto social onde ele está inserido (Maguire, Hardy e Lawrence, 2004). Por essas razões, Pacheco et al. (2010) argumentam que a pesquisa em empreendedorismo institucional continuará a se basear em estudos de caso aprofundados. Ademais, não só a análise da mobilização de recursos para a exploração da oportunidade como também a forma que os atores foram convencendo os *stakeholders* ao longo do tempo exige uma análise dos processos históricos, melhor extraídos através de entrevista em profundidade com os atores relevantes.

3.1

Estudo de múltiplos casos

Para essa pesquisa, a opção foi pela abordagem de múltiplos estudos de caso, para que houvesse uma análise comparativa da ação empreendedora em campos organizacionais originados direta ou indiretamente pelo movimento ambiental no país e possibilitasse a emergência de padrões de relações entre as categorias intra e inter casos que possam ser generalizadas analiticamente e que estendam as teorias existentes. De acordo com Yin (2003), os múltiplos estudos de caso também oferecem uma base mais robusta para a construção de teoria, já que os padrões revelados por apenas um estudo de caso podem ser idiossincráticos àquele caso, ao passo que padrões replicados em diversos casos são mais generalizáveis em termos analíticos. A generalização que a pesquisa de estudo de caso permite é a do caso para a teoria, ao invés da amostra para a população, como é no caso da generalização estatística (Yin, 2003). De acordo com Yin (2003), a escolha dos casos deve ser feita através de uma cuidadosa seleção que

permita a replicação ou a contra replicação, a extensão da teoria ou a eliminação de explicações alternativas (Yin, 2003).

De acordo com Eisenhardt & Graebner (2007), na abordagem de múltiplos estudos de caso, cada caso representa um experimento distinto, uma unidade analítica que se suporta sozinha, mas que, combinada com outros casos, permite replicações e extensões à teoria emergente e, posteriormente, à teoria existente. Ao contrário dos experimentos, no entanto, os estudos de caso abordam o contexto do mundo real no qual o fenômeno ocorre.

3.2

Passos metodológicos

Foram realizados os seguintes passos metodológicos na realização da pesquisa:

1. Realização de uma extensa revisão bibliográfica com os temas de empreendedorismo, empreendedorismo sustentável, empreendedorismo sustentável, inovação sustentável, eco inovação e empreendedorismo institucional, com análise dos *gaps* de literatura existentes nas pesquisas sobre os temas, conforme capítulo 2 deste documento;
2. Definição do objeto de pesquisa e das perguntas de pesquisa;
3. Seleção do método;
4. Levantamento das principais categorias existentes na teoria para direcionar as entrevistas e a coleta de dados, havendo, entretanto, a possibilidade de modificação dessas categorias durante o processo de coleta e análise de dados;
5. Seleção dos casos a serem estudados, seguindo uma lógica de amostragem analítica para que fosse possível o desenvolvimento de teoria através da replicação ou contra replicação, da extensão da teoria ou da eliminação de explicações alternativas;
6. Contato inicial com as organizações selecionadas, detalhando de forma superficial o objetivo da pesquisa;
7. Realização de duas entrevistas-teste para aprimorar o roteiro de entrevista, bem como avaliar a escolha dos outros casos;

8. Análise individual de cada caso:
 - a. Realização de entrevistas semiestruturadas;
 - b. Identificação de possíveis *stakeholders* de cada organização;
 - c. Realização de entrevistas com os *stakeholders* sugeridos pelos empreendedores, de forma a possibilitar a triangulação de dados;
 - d. Levantamento de documentos e outros materiais disponibilizados pelo entrevistado e obtido pela pesquisadora através de buscas no *google*, para a triangulação de dados;
 - e. Transcrição das entrevistas feita por uma empresa externa e conferência das transcrições pela autora;
 - f. Codificação das transcrições e das fontes secundárias através do *software Atlas.ti* 8;
 - g. Análise dos dados por categoria, voltando à teoria existente em um processo iterativo conforme sugerido por Eisenhardt (1989).
9. Análise comparativa dos casos, com identificação de padrões entre eles e os ambientes institucionais distintos, novamente voltando às teorias existentes na literatura em um processo iterativo.

3.3

Seleção dos casos

A unidade de análise do estudo proposto é a ação ou o comportamento empreendedor, independentemente se esse comportamento seja verificado em uma *start-up*, uma organização sem fins lucrativos, um negócio social ou se dentro de um projeto de uma grande empresa. O comportamento empreendedor, de acordo com Fisher (2012), refere-se à ação de indivíduos, equipes e empresas para que novos empreendimentos sejam criados e explorados.

O interesse do presente estudo é a ação empreendedora de empreendimentos sustentáveis que, para serem bem-sucedidos e assegurarem sua sobrevivência, incorporem adicionalmente o papel de empreendedores institucionais. Os

empreendimentos institucionais selecionados para esse estudo obedecem aos quatro critérios expostos abaixo:

- 1) Empreendimentos que possam ser comparados com o conceito de empreendedores tradicionais, ou seja, que apresentem inovações relativas ao produto/serviço ou ao modelo de negócios ou a um novo mercado;
- 2) Empreendimentos ligados ao movimento ambiental ou empreendimentos sustentáveis, ou seja, empreendimentos que se proponham a resolver ou melhorar um problema ambiental;
- 3) Empreendimentos sustentáveis cujo produto/serviço ou modelos de negócios apresentem divergência dos produtos/serviços ou modelos predominantes e
- 4) Empreendimentos que, através da oferta de seu produto ou serviço, alterem ou tentem alterar o seu ambiente institucional participando de forma ativa na realização de mudanças divergentes das instituições correntes, cujos negócios proponham novas instituições, novos hábitos e novas formas de se pensar.

A abordagem na seleção dos casos seguiu o formato de amostragem teórica sugerida por Eisenhardt (1989), para que os casos pudessem replicar e talvez estender a teoria existente. Os casos selecionados obedeciam aos quatro critérios expostos acima e a seleção também foi feita por conveniência e acessibilidade: dois empreendimentos são oriundos da cidade do Rio de Janeiro, obtidos através da rede de contatos da pesquisadora. O terceiro empreendimento se localiza no sul do país, tendo sido selecionado pela sua característica de ser um novo negócio dentro de uma empresa já estabelecida. Com o objetivo de estender a teoria, os três casos selecionados se diferenciavam da seguinte forma:

- 1) Pela motivação: dois casos selecionados foram de empreendimentos com motivação mais comercial e o terceiro com motivação mais social e
- 2) Pela “independência” do empreendimento institucional considerado em relação a outra organização: um dos casos escolhidos representa um empreendimento institucional de dentro de uma organização, também podendo ser definido como um caso de “intraempreendedorismo”; os outros dois casos eram empreendedores sustentáveis independentes.

Através dessa amostragem teórica, pretende-se analisar a forma como se identificam e se exploram oportunidades e se convencem *stakeholders* a adotar um serviço que quebre com os padrões institucionais vigentes, varia de acordo com a motivação da ação empreendedora e da independência da ação em relação a outras organizações. O quadro 3 detalha os casos selecionados, de acordo com o ano da fundação, a área de atuação e os dados coletados.

Quadro 3: Casos selecionados.

Empresa	Tipo	Desde	Área	Entrevistas	Fontes secundárias
CBpak	Com fins lucrativos	2002	Pesquisa, desenvolvimento, industrialização e comercialização de embalagens biodegradáveis e compostáveis, térmicas, rígidas (descartáveis), utilizando matéria-prima de fonte renovável – fécula da mandioca.	Empreendedor/ funcionários: 2 Parceiro: 1 Cliente: 1 Total: 4	Documentos da empresa, mídia, entrevistas feitas por terceiros, dissertação de mestrado Total: 14
Ciclo Orgânico	Negócio social com fins lucrativos	2015/ 2016	Negócio social que provê a coleta de lixo orgânico em residências, condomínios e empresas, realiza a compostagem desse lixo e o retorna aos clientes na forma de adubo orgânico.	Empreendedor/ funcionários: 2 Parceiros: 2 Clientes: 2 Total: 6	Documentos da empresa, mídia, entrevistas feitas por terceiros, textos acadêmicos Total: 25
Empresa Verde * (*Circulare)	Com fins lucrativos	1971 (Projeto Circular e - 2014)	Projeto da Empresa Verde, fabricante de produtos para a indústria de refrigeração, a unidade de negócios Circulare recolhe equipamentos ao final da vida útil para sua unidade de reciclagem, recuperando e transformando esses materiais para que sirvam como matéria-prima para o desenvolvimento de novos produtos.	Empreendedor/ funcionários: 4 Parceiro: 1 Clientes: 1 Total: 6	Documentos da empresa, mídia, entrevistas feitas por terceiros, documentos de parceiros, palestras Total: 29

*nomes fictícios adotados, por solicitação do responsável pela operação na empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4

Fontes de dados

As fontes primárias de dados foram entrevistas realizadas com o empreendedor ou o responsável pelo empreendimento (no caso da Empresa Verde), algum integrante da equipe, normalmente o responsável por marketing ou vendas, algum parceiro e um cliente, totalizando de 4 a 6 entrevistas por caso. Na

maior parte das vezes, os *stakeholders* entrevistados de cada empresa foram indicações dos próprios empreendedores.

Os entrevistados, por empresa, estão listados no quadro 4:

Quadro 4: Entrevistados por empresa.

Código	Nome	Empresa	Relação com Empreendimento	Comentário	Data
CBPAK					
A1	Claudio Rocha Bastos	CBPak	Fundador	Contato feito através da rede de contatos da pesquisadora	19/12/16
A2	Heloísa Bevilaqua	CBPak	Responsável por Marketing e Vendas	Esposa do fundador	06/01/17
A3	Angela Thompson	Sítio do Moinho	Cliente e parceiro da CBPak	Indicada por fundador	12/01/17
A4	Luisa Santiago	Fundação Ellen MacArthur	Parceira	Dados obtidos através de troca de e-mails	Fev. /17
A5	Francisco Mazza	VaiCafé	Cliente	Entrevista feita por Skype.	06/03/17
CICLO ORGÂNICO					
B1	Lucas Chiabi	Ciclo Orgânico	Fundador	Contato pelo website da empresa	26/01/17
B2	Thamyris Soliva	Ciclo Orgânico	Responsável por Marketing e Vendas	Namorada do fundador	31/01/17
B3	Monica Claro	Parque do Martelo	Parceira	Diretora do parque	03/02/17
B4	Victor Piranda	Clube Orgânico	Parceiro	Fundador do Clube	06/02/17
B5	Haydi Maysa Schaeffer	--	Cliente	Cliente residencial	09/02/17
B6	Silvia Alfarth	--	Cliente	Cliente Residencial. Entrevista feita por telefone.	15/02/17
EMPRESA VERDE (UNIDADE DE NEGÓCIOS CIRCULARE)					
C1	Roberto Santos*	Circulare	Gerente geral da unidade de negócios	Contato feito através da Ellen MacArthur Foundation. Entrevista por Skype.	19/01/17
C2	Marcia Silva*	Empresa Verde	Analista de Sustentabilidade	Indicação da pesquisadora. Entrevista por Skype.	09/02/17
C3	Marcelo Teixeira*	Circulare	Analista de desenvolvimento de Novos Negócios	Indicação do gerente geral. Entrevista pelo Google Hangouts.	13/02/17
C4	Eduardo Silva*	Circulare	Gerente de Desenvolvimento de Negócios	Indicação do gerente geral. Entrevista pelo Google Hangouts	14/02/17
C5	Josiane Carvalho*	Multi	Cliente/Parceira	Indicação do gerente de desenvolvimento de novos negócios. Entrevista pelo Google Hangouts.	06/03/17
C6	Fátima Souza*	Vero	Cliente	Entrevista por Skype.	13/03/17
C7	Roberto Santos*	Circulare	Gerente geral da unidade	Palestra feita na FINEP	14/03/17

Código	Nome	Empresa	Relação com Empreendimento	Comentário	Data
			negócios		
C8	Luisa Santiago	Fundação Ellen MacArthur	Parceira	Palestra feita na FINEP	14/03/17

*nomes fictícios adotados, por solicitação do responsável pela operação na empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Como forma de triangular os dados obtidos pelas fontes primárias (Yin, 2003), foram utilizadas fontes secundárias de dados, tais como materiais promocionais e explicativos sobre o produto/serviço de cada organização, informações de *websites* das empresas e informações retiradas da mídia, como artigos e entrevistas feitas com os empreendedores de cada organização. As fontes variadas de dados secundários permitiram a triangulação dos dados que compuseram cada estudo de caso, aumentando a validade dos casos selecionados. No apêndice II desse documento pode ser encontrada a listagem dos documentos utilizados como fonte secundária, separados por caso.

3.5

Coleta de dados

Os entrevistados foram abordados por e-mail, obtido através do *website* da empresa ou pela rede de contatos da pesquisadora. Em alguns casos, foi enviada uma carta de apresentação do IAG PUC-Rio com termo de consentimento para ser assinado pelo entrevistado. As fontes secundárias de dados foram obtidas através de pesquisa em revistas, na mídia e, em alguns casos, foram fornecidos pelo próprio empreendedor ou alguém de sua equipe.

As entrevistas foram semiestruturadas e seguiram um roteiro para cada tipo de entrevistado (empreendedor, funcionário, parceiro, cliente). Para a construção do roteiro, foram especificados *a priori* as categorias dos mecanismos da ação empreendedora presentes no quadro 1 da seção 2.5 e categorias da teoria de empreendedorismo institucional, conforme quadro 2 da seção 2.5. Esse procedimento, de acordo com Eisenhardt (1989), permite que seja feita de forma mais acurada a avaliação e mensuração das categorias, além de auxiliar a condução das entrevistas.

As perguntas do roteiro foram inspiradas nos roteiros de Fisher (2012), Ruebottom (2013) e York, O'Neil e Sarasvathy (2016). Da pesquisa de Fisher (2012), foram incorporados ao roteiro os conceitos da lógica empreendedora, já que sua pesquisa consistiu em múltiplos estudos de caso para comparar o processo do comportamento empreendedor, envolvendo as lógicas de *causation*, *effectuation* e bricolagem. A pesquisa de Ruebottom (2013), sobre as estratégias de retórica no processo de legitimação de empreendimentos sociais, proveu inspiração para o roteiro na parte referente às estratégias de convencimento de *stakeholders*, principalmente no que se refere ao discurso. Por fim, o roteiro de entrevista de York, O'Neil e Sarasvathy (2016), cuja pesquisa investiga as motivações de empreendedores ambientais e sua abordagem a *stakeholders* conforme essas motivações, foi utilizado para guiar a elaboração dos roteiros de entrevista dos diferentes *stakeholders* abordados.

O roteiro foi testado *a priori* com a empreendedora de uma agência de *branding* chamada Mashup que realizou o projeto *LivMundi* considerado como de empreendedorismo institucional, além de uma das *stakeholders* do projeto. O roteiro também foi apresentado para revisão a dois professores do corpo docente do IAG PUC-Rio, um sendo o próprio orientador desta pesquisa.

As entrevistas tiveram duração de 40 minutos a 1 hora e meia, e o local de cada uma variou de acordo com a disponibilidade do entrevistado. Algumas foram realizadas nas salas de reunião do IAG PUC-Rio, uma na residência do entrevistado e outras na própria empresa. Algumas entrevistas, em especial as da Empresa Verde, foram realizadas por *Skype* ou *Google Hangouts*, já que a empresa está localizada no sul do país, e não no Rio de Janeiro, onde a entrevistadora e as demais empresas estavam localizadas. Todas as entrevistas foram gravadas, mediante a autorização do entrevistado e posteriormente transcritas pela empresa Brasil Transcrições, que assinou um termo de confidencialidade em relação aos dados das entrevistas.

Das empresas entrevistadas, apenas uma solicitou não revelar o nome dos entrevistados tampouco o da empresa. A Empresa Verde e sua unidade Circulare são, por conseguinte, nomes fictícios criados pela pesquisadora. Os entrevistados dessa empresa também tiveram seus nomes trocados por outros fictícios.

3.6

Análise de dados

Após a gravação e transcrição, os dados de cada entrevista foram analisados com o uso do *software Atlas.ti 8* para o Windows. Os dados foram codificados conforme as categorias teóricas extraídas das pesquisas em empreendedorismo e empreendedorismo institucional, mas também permitindo modificações e novas categorias no processo de codificação.

3.6.1

Análise intracasos

O fio condutor da análise de cada caso foram as perguntas de pesquisa, de forma que os casos foram divididos nas seguintes subseções: o empreendedor e sua motivação, já que era interesse da pesquisa desvendar a natureza da motivação para a construção de cada empreendimento, se comercial ou pessoal; o processo de identificação da oportunidade, ou seja, quais os caminhos que levaram o empreendedor a perseguir aquela, e não outra, oportunidade; a forma de mobilização de recursos, levando-se em conta os mecanismos da ação empreendedora de *effectuation* e bricolagem, contrastando com a lógica de *causation* e, por fim, as estratégias utilizadas por esses empreendedores institucionais para convencer stakeholders a adotarem suas soluções.

Não foram construídas categorias *a priori* para a primeira seção, permitindo um confronto com a teoria de forma iterativa à medida que os dados eram coletados e analisados pela pesquisadora. Nas subseções de identificação de oportunidades, mobilização de recursos e estratégias de legitimação e de mudança institucional, as categorias utilizadas como base para a análise foram resumidas nos quadros 1 e 2 da seção 2.5.

Como conclusão de cada caso, foi construída uma tabela resumindo os principais pontos relativos às perguntas de pesquisa que chamaram a atenção durante a análise dos dados.

3.6.1

Análise intercasos

Na análise intercasos, os principais pontos levantados em cada estudo de caso foram comparados, levando-se em conta a motivação de cada empreendedor (comercial ou social) e seu formato (se dentro de uma empresa já estabelecida ou não). O objetivo desta análise não foi a comparação direta, sem se levar em conta as especificidades e idiossincrasias de cada empreendimento pesquisado e sim, levantar as diferenças e semelhanças na atuação dessas empresas como empreendedores institucionais de acordo com seu campo organizacional, seu porte e seu mercado consumidor, além da motivação e independência mencionadas acima. Tentou-se, portanto, estabelecer comparações que pudessem explicar as semelhanças e diferenças desses empreendedores institucionais em relação à sua forma de identificar oportunidades e explorá-las, e à forma com que tentam atrair novos *stakeholders* que garantam o sucesso de sua empreitada.

3.7

Limitações do método

Essa pesquisa possui algumas limitações metodológicas, sobretudo pelo fato de ter sido conduzida por uma pesquisadora apenas: as entrevistas, a codificação dos dados e a análise foram todas feitas por uma pessoa só, o que aumentam as chances de erros e vieses na condução das entrevistas e na análise dos dados.

Outra limitação é referente à triangulação exigida pelo método de estudo de caso, para confirmar e verificar as informações provenientes das entrevistas como fontes primárias. Na presente pesquisa, a triangulação foi feita através de fontes secundárias, como *websites* e informações de mídia externa, como também através de entrevistas com *stakeholders* das organizações estudadas. No entanto, os *stakeholders* com os quais foram feitas as entrevistas foram indicados e sugeridos pelos próprios empreendedores de cada organização, possibilitando a existência de vieses favoráveis aos casos estudados.

Outro limitante da metodologia de múltiplos estudos de caso verificada foi a impossibilidade de se aprofundar mais em cada estudo de caso, já que eram múltiplos, priorizando dados mais superficiais de modo que possibilitassem a

comparação entre eles. Um estudo de caso apenas permitiria o aprofundamento em cada empresa e nas suas idiossincrasias. Esse aprofundamento, embora seja o ponto forte da pesquisa qualitativa, não é possível para estudos múltiplos visando a comparação, dada a restrição de tempo e recursos disponíveis para a condução da pesquisa. Em vista do tempo disponível, foram realizadas apenas de 4 a 6 entrevistas por empreendimento. Em alguns casos, como o da CBPak, foram realizadas apenas 4 entrevistas, em comparação com as 6 entrevistas realizadas com o Ciclo Orgânico.

Estudos de caso

Os empreendimentos selecionados obedeceram aos critérios explicitados na seção 3.3 do presente documento, a saber, 1) que apresentassem novos serviços ou novos modelos de negócio; 2) que fossem empreendimentos sustentáveis, ou seja, que se propusessem a resolver algum problema ambiental; 3) que apresentassem divergência dos produtos/serviços ou modelos predominantes e 4) que tentassem alterar o ambiente institucional. Além disso, visando a comparação teórica, os casos se diferenciaram conforme a motivação (social ou comercial) e a independência em relação a outra organização (intraempreendedorismo ou empreendedorismo).

A primeira empresa, CBPak, é um exemplo de empreendedor que vislumbrou uma oportunidade com os novos valores promulgados pela questão ambiental principalmente dentro das corporações. Muito embora compactue com as mudanças promulgadas pela questão ambiental e encare seu empreendimento como tentativa de solucionar parcialmente o problema do lixo no país, a motivação desse empreendedor é comercial. A empresa é a mais antiga das três selecionadas, com quase 15 anos de atuação, sendo que 5 dedicados apenas ao desenvolvimento da tecnologia. A empresa hoje atende pequenas, médias e grandes empresas e o campo organizacional onde atua é o de “sustentabilidade corporativa”, ou seja, empresas que possuem algum tipo de preocupação relativa ao desenvolvimento sustentável. Atualmente, a CBPak, oferecendo embalagens descartáveis e compostáveis feitos de mandioca, tenta mudar as instituições desse campo através do conceito de economia circular divulgado pela Fundação Ellen MacArthur. No entanto, a empresa ainda enfrenta a resistência do mercado quanto ao preço do produto/serviço, o que indica que a percepção de valor sobre a questão ambiental ainda não foi estabelecida mesmo dentro do campo de empresas ambientalmente conscientes.

O Ciclo Orgânico, segundo caso, se diferencia marcadamente dos outros casos selecionados. Em primeiro lugar, trata-se de uma organização que atende principalmente clientes pessoa física, embora tenha em sua carteira de clientes

algumas empresas de pequeno porte. Outra distinção dessa empresa é sua motivação, sendo predominantemente social, de forma que é considerada, (erroneamente, como será visto adiante), como um negócio social tanto pelo empreendedor como pela rede de organizações com as quais a empresa tem relações, como o programa Iniciativa Jovem, a organização sem fins lucrativos BrazilFoundation, entre outras. Com dois anos de atuação, a empresa oferece a coleta privada de lixo orgânico de residências, levando a centros próprios de compostagem e produzindo composto orgânico. As mudanças cognitivo-culturais propostas pelo serviço são relativas à existência de coleta de lixo gratuita efetuada pelas prefeituras. O valor que a empresa coloca no tratamento adequado do lixo e seu retorno à terra e à vida através do composto orgânico, ao invés do seu transporte até aterros sanitários, ainda não é universal e praticamente restrito a um nicho de mercado. A empresa faz parte do campo de empresas de jovens empreendedores, muitas vezes recém-saídos de cursos de engenharia ambiental e ligados a grupos de agrofloresta e permacultura, configurando um campo organizacional emergente. Muito embora utilize conceitos bastante semelhantes aos da economia circular promulgados pela Fundação Ellen MacArthur, o empreendedor desconhece o termo.

O terceiro caso, o da Circulare, também compartilha com o primeiro caso a utilização do conceito de economia circular e tem como característica ser um novo negócio de uma empresa já estabelecida, a Empresa Verde, constituindo um exemplo de intraempreendedorismo. A Circulare, internamente, não é considerada um novo negócio da Empresa Verde, e sim, uma nova operação desta, mesmo possuindo algumas características comuns a *start-ups*. A nova operação completa três anos em 2017, respaldada pela atuação de mais de 40 anos da Empresa Verde. A motivação da empresa é marcadamente comercial e suas características de empresa ambientalmente consciente refletem uma exposição internacional de mais de duas décadas, inserindo-se no campo de sustentabilidade corporativa no Brasil e no mundo. Seus produtos/serviços - coleta de aparelhos recicláveis e comercialização de insumos reciclados para a indústria - enfrentam barreiras institucionais também relativas a preço, no lado da coleta de aparelhos, e de qualidade, no lado da comercialização de reciclados.

Cada subseção abaixo detalha o estudo de cada caso, provendo citações das entrevistas e trechos de documentos de fontes secundárias. As citações são

precedidas por códigos que indicam a qual entrevista ou documento a citação se refere. Quando precedidas por uma letra (A, B ou C), as citações são de entrevistas realizadas pela pesquisadora; quando precedidas por três letras, AFS, BFS ou CFS, as citações são oriundas de fontes secundárias. A relação dos códigos das entrevistas com a identificação dos entrevistados pode ser encontrada na seção 3.4; os códigos dos documentos das fontes secundárias com sua listagem detalhada estão localizados no anexo II do presente documento.

4.1

CBPak

A CBPak é uma empresa de embalagens descartáveis confeccionadas à base de fécula de mandioca e água, com tecnologia 100% nacional e desenvolvida pela própria empresa, sendo pioneira no país na utilização de biopolímeros para confecção de embalagens.

Fundada em 2002, a empresa passou em torno de cinco anos sem atividade comercial, concentrando seus esforços em atividade de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Nesta época, a empresa ganhou o fomento da FINEP e da FAPESP e estabeleceu parceria científica com Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – IPEN/SP. O objetivo da parceria era desenvolver embalagens a partir do amido da mandioca brava que fossem impermeáveis, térmicas, rígidas e compostáveis, através do processo de termoexpansão. A tecnologia desenvolvida permitia que a embalagem de mandioca suportasse a variações de temperatura e pudesse ser usada como substituto das confeccionadas a partir do isopor e de plásticos.

Em 2007, a empresa tornou-se uma sociedade anônima e parte do seu capital foi adquirido pelo BNDES, sendo readquirido pelo acionista majoritário 3 anos depois. Com o aporte do BNDES e após 5 anos e 10 milhões de reais gastos em P&D, o produto aprimorado chegou à versão comercializável que pudesse atingir escala industrial, a partir de fábrica própria montada em São Carlos, interior de São Paulo. Em 2010, já sem o BNDES e tendo a LSG como acionista além do próprio empreendedor, a fábrica e sede da empresa foram transferidas para a cidade do Rio de Janeiro, cidade natal do empreendedor.

Atualmente, a empresa atende clientes regulares como *Google*, *Statoil* e *Facebook*, além de suprir uma demanda crescente, embora pulverizada e irregular, no setor de eventos e na indústria de alimentação orgânica. Seus diferenciais são: 1) a matéria-prima renovável e sua possível compostagem num período de 60 a 180 dias, contra mais de 100 anos do isopor; 2) o menor gasto com água em sua fabricação, comparado com as embalagens plásticas e 3) o sequestro de carbono por conta da produção da mandioca que, através da fotossíntese, fixa o gás carbônico e lança oxigênio na atmosfera, contra a emissão de gás carbônico gerada pela produção de embalagens de plástico e isopor.

Além de comercializar bandejas (pratos) e copos compostáveis, a partir de 2013 a empresa também passou a oferecer um modelo de logística reversa para empresas de grande porte. Neste modelo, o conceito de aluguel de copos descartáveis é inserido, tirando do cliente a responsabilidade pelo descarte. Com isso, a empresa passou a prover o serviço adicional de coleta de resíduos das embalagens não contaminadas por lixo orgânico e seu transporte até centros de compostagem parceiros. Para outros clientes, como no setor de eventos e na indústria de alimentos orgânicos, esse modelo é de difícil execução, já que não há controle sobre o descarte das embalagens.

A partir de 2015, o empreendedor estabelece parceria com a APEX/FGV para facilitar a internacionalização do seu negócio.

4.1.1

O Empreendedor e sua motivação

O empreendedor Claudio Rocha Bastos fundou a CBPak em 2002, depois de larga experiência como executivo de empresas de grande porte e de multinacionais. Após a compra da última empresa onde trabalhava, o empreendedor tomou a decisão de abrir seu próprio negócio, reestruturando empresas à beira da falência. Nesse período, teve como cliente uma empresa do setor de embalagens, adquirindo considerável *expertise* na área.

Após vários anos como consultor, o empreendedor se viu insatisfeito com seu trabalho que, apesar de trazer recompensas financeiras, não lhe trazia satisfação pessoal. Em seu relato, o empreendedor enfatiza a necessidade da busca por algo novo e demonstra o desejo de deixar um legado melhor:

A1: “Na verdade, é que todo empreendedor tem uma... São dois lados fortes, um lado da intuição e um lado da inquietude. Nós, eu me qualifico muito bem dentro dessa categoria, eu sou um inquieto por natureza. (...) E tem uma alegria na criação, por que para mim o amanhã é o amanhã, é o mistério, quer dizer, até muito cristão que eu sou, a gente comunga com isso, você tem que ter alegria com o mistério do amanhã e amanhã é outro dia, amanhã a gente faz outra coisa. (...) essa minha inquietude me fez um dia parar de ser executivo profissional, parar de ser consultor na área financeira, de negócios e reestruturar empresas, eu falei assim, não, eu queria deixar um legado melhor. (...) por que eu achei que estava na hora de eu parar de fazer só encher meu bolso. Sabe, eu reestruturava uma empresa, tinha um trabalho muito duro, muito bravo, durante um tempo, do ponto de vista social, tinha que mandar gente embora, (...) mas no final você botava uma grana boa no bolso e ficava. Não, isso não é legado não, não é para isso que eu vim ao mundo, eu vim para uma coisa maior. (...) então, é bom ser chamado de maluco, por que é como me chamam. Nasce da inquietude.”

Esse depoimento indica que a motivação do empreendedor é mais do que financeira, indicando uma motivação intrínseca de se atingir um determinado objetivo, i.e., deixar um legado (Carsrud & Brännback, 2011). Essa motivação interna, aliada à insatisfação do empreendedor com seu trabalho de reestruturação de empresas, parece tê-lo levado a alçar voos mais altos, novamente através da atividade empreendedora. Em entrevista coletada por fontes secundárias, o empreendedor revela ter vindo de empresas com alto estímulo inovador, o que pode ter inculcado ou fortalecido tal tipo de espírito nele mesmo. Seu último trabalho, o de reestruturação de empresas, talvez ficasse abaixo do seu nível de exigência no quesito inovação.

A insatisfação com a falta de inovação pode ter sido o gatilho para a busca de um novo empreendimento. Adicionalmente, a necessidade de realização pessoal dentro do trabalho parece ser o fio condutor da ação empreendedora. Pelo relato do empreendedor, pode-se extrair que sua satisfação está em realizar algo novo e, mesmo com os percalços da nova atividade, o prazer de fazê-la é maior e não advém dos ganhos financeiros:

A1: “Então, cabe a mim desenvolver esse negócio e entrei de cabeça nesse negócio, sabendo que eu ia ter dificuldade, mas a alegria de fazer, o conceito de fazer o novo, a inquietude de desbravar, de empreender, de fazer... Então isso no começo foi assim... A gente não percebe, sabe, no calor da luta, você não percebe que você cortou o teu pé, está todo machucado, que você continua andando e o pé está todo queimado, você continua andando, vai criando uma crosta naquele pé e daqui a pouco já está andando no meio da brasa com aquele pé. Aí um belo dia, quando você tem a oportunidade de botar o pé assim numa banheira aquecida, você diz assim, puxa vida, que coisa gostosa, você começa a valorizar aquilo que você fez. Isso é um prazer... não é o bolso, eu estou usando o pé como uma referência, para usar um órgão do corpo humano, que não seja o bolso, que é externo. E as

peças associam a todo o empreendedorismo, a toda a inovação, ao bolso. O bolso não me pertence. Eu nasci nu e vou morrer nu, quer dizer, então o bolso é um órgão externo. Se você começar a associar muito ao lucro, aí você não olha oportunidade de negócio, você olha oportunismo. E aí é muito ruim e dentro do empreendedorismo não cabe oportunismo. Cabe oportunidade. Você fareja, você enxerga...”

Do trecho acima, percebe-se que, para o entrevistado, a busca pelo prazer de se fazer algo novo é o que permite ao indivíduo a identificação de oportunidades de negócios, ao contrário da busca meramente financeira. É interessante este posicionamento do empreendedor, já que, ao ser questionado sobre os objetivos de longo prazo da empresa, uma segunda motivação emerge, de ordem financeira. Em suas palavras:

A1: “Lógico que a gente usa todas as ferramentas de gestão, mas a gente sabe exatamente onde a gente quer chegar. Eu vou botar a empresa pioneira, bonita, saudável, zerada de dívidas e vai chegar uma grande empresa em cima de mim e dizer assim, eu te dou um caminhão de dinheiro...seria legal, então, agora que eu vou para Búzios jogar golfe. Então, a partir dessa visão, tudo vem no reboque. Eu já tenho essa visão. O meu foco é esse cara. Eu vou estar em Búzios jogando golfe, por que eu vendi a empresa por um montão de dólares. Agora para chegar lá, tem todo um caminho a percorrer. Então a visão... A minha visão é ir jogar golfe em Búzios. As pessoas riem. Isso é... Você quer ir jogar golfe em Búzios comigo, me ajuda. ”

Este relato se assemelha à uma lógica de pensamento típica de fundadores de *start-ups*: a criação de um novo negócio com chances promissoras de crescimento, com vistas a uma posterior venda com cifras astronômicas (Tolbert, David e Sine, 2011). A motivação do empreendedor, portanto, também advém do desejo de se obter uma recompensa externa tangível (caminhão de dinheiro) e intangível (*status* ao jogar golfe em Búzios).

A análise documental deixa claro que a empresa possui, em primeiro lugar, o objetivo de geração de lucro para os acionistas, conforme informado pelo website da empresa:

AFS14: “Conscientes de nossa atuação empresarial e de nossa responsabilidade perante nossa equipe de trabalho, clientes, fornecedores, acionistas e a sociedade, adicionamos mais um nesta constelação: o planeta. Acreditamos no conceito da sustentabilidade empresarial, no qual a empresa pode e deve (i) ser rentável, (ii) gerar resultados econômicos e, (iii) mais ainda, contribuir para o desenvolvimento da sociedade e do planeta. Lutamos para que a visão dos 3 Ps – people (pessoas), planet (planeta) e profit (lucro) – não seja uma ficção, mas uma realidade. Aliás, a proposta da CBPAK é ser efetivamente a materialização deste conceito e desta visão.”

Esse trecho revela que o objetivo maior é a rentabilidade e a geração de resultados econômicos, mas que seja feito com impactos positivos sobre o coletivo. Muito embora o empreendedor tenha sido movido por um desejo de resolver ou mitigar um problema ambiental, que afeta a coletividade, o seu negócio não se configura, nem é vendido como social; nem pelas entrevistas com o próprio e com seus *stakeholders*, nem pela análise documental. A empresa tem como missão “ser uma empresa líder e reconhecida na industrialização e comercialização de produtos biodegradáveis de matéria-prima renovável (mandioca).”

4.1.2

Identificação da oportunidade

Ao discorrer sobre a possibilidade de se começar algo novo que deixe um legado, o empreendedor começa pelo levantamento dos principais problemas enfrentados pela humanidade. Os danos ao meio-ambiente e, por fim, o problema do lixo emerge como tema. Na análise do empreendedor, a questão do lixo deveria ser feita através de educação ambiental. Alegando não ser a área de educação como a sua *expertise*, o empreendedor se volta para outras opções de negócios, agora dentro do seu alcance, mas que da mesma forma possam ajudar a resolver o problema do lixo. Aqui também cabe observar o reconhecimento por parte do empreendedor de que a solução do problema reside numa mudança de mentalidade, ou seja, numa mudança de hábitos e regras construídas socialmente e que possam ser desconstruídas através da educação.

Tendo o lixo e a utilização de matérias-primas não-renováveis como um dos principais problemas ambientais, o empreendedor se volta para a sua experiência na indústria de embalagens descartáveis, conforme seu depoimento:

A1: “Eu vim do mercado de, quer dizer, eu reestruturei uma empresa de *packaging*, durante muitos anos estudei muito isso, então é público e notório que o plástico tem dias contados. O petróleo não chega aos anos cinquenta. O petróleo vai estar a um preço que ele não pode ter aplicação que não seja uma aplicação nobre. Fazer copinho de plástico com petróleo não vai caber na cabeça de todo mundo, então as pessoas vão ter que buscar alternativas. Alternativa de embalagem. E hoje, qualquer produto, quer dizer, o estudo foi muito mais assim... Já era do meu conhecimento, o perfil das pessoas mudou, a minha avó comprava um saco de cebola, minha mãe comprava um quilo de cebola, eu compro meia dúzia de cebola

e minha filha compra uma cebola. O mundo de pessoas morando sozinho... mudou o perfil do consumidor. Então isso são mais embalagens. Antigamente, eram sacos. Hoje são... quantas embalagens cabem num quilo de cebola... quantas cebolas têm num quilo, que hoje viram não sei quantas embalagens. Então, o multiplicador da embalagem... A embalagem é um grande causador de poluição no mundo inteiro. Falei, cara, preciso fazer ela de matéria-prima de fonte renovável, eu vou chegar em algum lugar, não sabia muito bem onde eu ia chegar...”

O empreendedor então identifica a oportunidade de se desenvolver embalagens descartáveis que não fossem feitas à base de petróleo nem de combustíveis fósseis, e que não agredissem o meio-ambiente. Essa identificação da oportunidade só é possível devido ao conhecimento pelo empreendedor da indústria de embalagens descartáveis. Esse conhecimento permite ao empreendedor reconhecer uma futura demanda de embalagens feitas de matérias-primas de fontes renováveis.

Através de pesquisa sobre o mercado, o empreendedor identificou que, nos Estados Unidos, grandes empresas do setor químico já estavam começando a produzir polímeros biodegradáveis, principalmente tendo o milho como matéria-prima. Ao considerar as opções de matéria-prima para essa nova embalagem dentre as existentes, a mandioca-brava surge como melhor opção, pela sua abundância no país, pela sua larga utilização na indústria e pela sua inadequação à alimentação. O trecho abaixo da entrevista com o empreendedor revela o processo de criação da oportunidade:

A1: “Mas espera aí, uma das empresas que eu reestruturei no passado era de embalagem. Através da embalagem, de repente eu posso contribuir com alguma coisa. Espera aí, se eu pegar um monte de folha dessa e amassar e botar uma cola eu faço um copo. Aí eu vou tomar água e vou jogar o copo fora, ele vai virar folha de novo, vai virar terra. Isso é o princípio. Qual pode ser essa matéria prima? Aí comecei a estudar qual matéria-prima poderia ser. O mundo todo diz que você não pode usar... recomenda-se que não se use nenhum tipo de vegetal por que isso é para ração alimentar. Só que a nossa santa mandioca tem a mandioca brava e a mandioca comestível e a mandioca brava é para fins industriais. A segunda preocupação quando você vai montar um negócio é como é que eu posso ter um business, se eu vou fazer um investimento, qual é a certeza que eu tenho que eu tenho disponibilidade de matéria-prima. Ah, o Brasil tem capacidade ociosa, era o maior produtor de mandioca, hoje é o quarto, era o maior, se eu quiser dar escalabilidade ao negócio, crescer na Europa, a Indonésia é o primeiro produtor, então eu importo de Bangkok, boto a fécula mais barata do que no porto de Santos.”

O que realmente possibilitou o negócio foi a descoberta pelo empreendedor, através de algum membro da família ligado à academia, que já existia um grupo

de estudantes da Universidade de São Paulo (USP) da cidade de São Carlos que pesquisava a utilização da raiz como matéria-prima para a fabricação de embalagens. Com sua experiência no setor de embalagens e entendendo ser possível desenvolver o produto, o empreendedor partiu para a mobilização de recursos para a sua nova empreitada.

4.1.3

Mobilização de recursos

Os recursos financeiros que deram início à empreitada vieram dos recursos disponíveis (*on hand*) do empreendedor, tais como pregam as lógicas de *effectuation* e bricolagem. A casa do vendedor foi posta à venda e o montante conseguido foi utilizado no processo de desenvolvimento da tecnologia e do negócio. Indispensável dizer que o apoio da família foi fundamental na concretização do negócio. A utilização de recursos financeiros próprios num novo negócio de alto risco e futuro incerto revela a disposição, a perseverança e, principalmente, a crença do empreendedor de que o negócio era promissor e da sua capacidade em torná-lo bem-sucedido.

Acionando os recursos em mãos, os primeiros anos da empresa foram dedicados a desenvolver embalagens descartáveis feitas a partir da fécula de mandioca e que resistissem a condições de temperatura semelhantes ao isopor, para que fosse utilizado como substituto. O empreendedor conseguiu firmar um acordo técnico com os estudantes de São Carlos que inicialmente tinham tido a ideia, através da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP). Essas agências forneceram as bolsas de pesquisa que custeassem a mão-de-obra especializada para o desenvolvimento da tecnologia. Por conta da localização do recurso de mão-de-obra qualificada, o empreendedor estabeleceu sua primeira fábrica na cidade de São Carlos, SP, muito embora sua família continuasse a morar na cidade do Rio de Janeiro.

A importância dessas parcerias acadêmicas e do fomento das agências públicas mencionadas é ressaltadas pelo empreendedor na sua fala:

A1: “Aliança estratégia com institutos, com academia é fundamental, por que você tem que ter acordos de cooperação técnica sempre. Você não pode... O conhecimento está numa universidade, só que você tem que saber pedir (...). Então, você tem que entrar numa academia, quero celebrar um acordo de cooperação tecnológica com vocês. Preciso da engenharia química para fazer isso, isso e isso... Preciso de um mestre para eu...ajudar a me desenvolver isso, isso, isso e isso. Para pesquisar isso, isso e isso. Eu uso e abuso disso. E têm editais, o dinheiro está sobrando, falta projeto. (...) hoje nós temos com a COPPE, com a COPPEAD, com a PUC, tem um iniciando esse projeto que a gente está falando aqui da substituição dos plásticos aqui, e com a universidade Rural. E agora estamos formando uma com a universidade de Lisboa.”

Com a fábrica montada e a solução desenvolvida através de acordos com universidades, o empreendedor buscou recursos financeiros com o BNDES Participações (BNDESPar), braço de negócios do BNDES. Em 2007, o empreendedor conseguiu um aporte do banco de R\$ 2 milhões, dando em troca de 25,6% do capital social, mais um empréstimo de R\$ 2,3 milhões para investimento em maquinário. Fundamental foi a capacidade do empreendedor em convencer os outros a acreditarem no seu negócio, revelando suas habilidades sociais de convencimento dos *stakeholders*. Parte do sucesso do convencimento é creditado ao aporte financeiro pessoal que o empreendedor investiu no negócio, conforme argumenta o empreendedor ao discorrer sobre aporte financeiros de terceiros:

A1: “Então, quando hoje você fala assim, como é que você conseguiu quatro milhões de dólares para botar no seu negócio com terceiros? Por que o cara olhou para mim e falou assim, pô, o cara botou um milhão do bolso dele. Então, ele acredita. Isso é um diferencial de um empreendedor. Por que o empreendedor de verdade ele acredita e bota a alma no negócio dele, bota a alma, bota dinheiro, bota vida, bota tudo. O mundo externo vê isso. E aí você, com resiliência, quando você vende, você passa a vender a coisa mais incrível do mundo, você passa a vender credibilidade. Sabe, as pessoas olham nos teus olhos e falam assim, esse cara acredita no que ele faz. Eu posso não querer comprar, mas eu vou divulgar esse cara por que eu acredito.”

Em 2010, o empreendedor recomprou as ações da BNDESPar, alegando o custo adicional para a operação do negócio que a participação do banco gerava, dada a quantidade de demandas do credor, mais adequadas a empresas de grande porte que possuem estrutura e pessoal dedicado à elaboração de relatórios.

Quando questionado sobre o processo de tomada de decisão dentro da empresa e da utilização de mecanismos da lógica *causal* (Sarasvathy, 2001), tais como cálculo de VPL, objetivos de longo prazo, entre outros, o empreendedor

revelou uma maior utilização da lógica de *effectuation*, mais adequada a empreendimentos de inovações sustentáveis. Conforme a sua fala, o empreendedor revela a utilização de uma lógica de *effectuation*, à despeito do seu conhecimento sobre os instrumentos da lógica de *causation*:

A1: “Não, não existe business plan, não existe VPL de inovação sustentável, por que você não tem o track records, então você não pode... Hoje se eu for fazer uma fábrica de automóveis, uma fábrica de móveis, uma fábrica de alguma coisa, de copo plástico, eu posso, por que eu tenho histórico de mercado, eu posso projetar. Fazer, hoje, uma inovação sustentável, uma coisa toda nova, você parte...eu não acredito. Acredito num modelo de negócio. Esse é o meu grande ponto. É onde eu briguei com o BNDES, eu falei vocês estão errados. Se você estiver usando o conceito do plano de negócio para uma inovação sustentável, vocês estão na mão do bom vendedor que o cara é. Eu fui um bom vendedor e eu vendi ilusão para vocês. Eu vendi que eu ia vender milhões desse negócio para supermercado e não vendi nada, supermercado não paga, e vocês apostaram nisso. Então, está errado o conceito do plano de negócios. O que vocês tinham que perguntar é assim, onde você vai vender isso e como? Aí eu vou fazer um modelo de negócio, que você vai (dizer assim make sense ou não make sense), aí você pode vir investir ou não, por que aí você toma o risco comigo. Então essa é a grande diferença.”

A rede de contatos do empreendedor também foi bastante acionada na fase de mobilização de recursos. Algum membro da família era pesquisador e trabalhava com fomentos, auxiliando o empreendedor no caminho das pedras para conseguir bolsas de estudo para P&D. Uma conhecida de longa data da família e que também o conhecia por outras fontes era a proprietária da empresa carioca de produtos orgânicos Sítio do Moinho, em operação desde os anos 90. Essa empresária foi contatada pelo empreendedor na fase de desenvolvimento do produto, para testar a resistência das bandejas com os produtos orgânicos, um dos primeiros nichos de mercado avaliados pelo empreendedor. Nas palavras da empresária:

A3: “Eu os conheço há muito tempo. E o meu conhecimento com a Heloisa é anterior, é de muito tempo. Quando o Cláudio começou, há uns, talvez, doze, quinze anos atrás, as bandejas... quer dizer, ele foi encontrando soluções para o produto dele, mas tudo começa do começo. Então, ele tinha um determinado revestimento nas bandejas, ele precisava de teste. E aí coloquei a... Falei, pode trazer, Cláudio, que a gente faz para você, por que a gente tem câmara frigorífica. Então, a gente pegava bandeja e colocava cenouras, colocava beterraba, colocava inhame ou batata, produtos diferentes, marcava o dia, cobria com papel filme e colocava na câmara. No dia seguinte a gente olhava, fotografava, para poder ver qual era a performance da bandeja, como é que a bandeja se mantinha ou não se mantinha.”

A experimentação e o aprendizado iterativo típicos das lógicas de bricolagem e *effectuation* também vieram à tona nas entrevistas com o empreendedor e sua esposa, esta responsável pelo marketing e vendas da empresa. Essa experimentação está relacionada em parte às aplicações do produto demandadas por clientes situados fora do mercado-alvo inicialmente vislumbrado pelo empreendedor, mas principalmente à mudança do discurso do diferencial do produto conforme novos conceitos e necessidades ambientais foram surgindo por parte de clientes e do mercado, que serão detalhadas na subseção seguinte.

Após o aporte do BNDES em 2007, a empresa consegue ganhar fôlego para atuar em escala industrial, e passa então à fase de comercialização a partir do ano de 2008. Nesta fase, o empreendedor consegue exposição na mídia e em eventos por conta do aporte do BNDES, e passa a sinalizar o mercado-alvo do produto: o de reflorestamento, plantas e jardinagem e o setor de alimentos (orgânicos e redes de supermercados), conforme entrevista feita com o empreendedor pela revista do Sebrae Agronegócios em abril de 2008:

AFS1: “Vamos produzir tubetes e vasos”, avisou. Essas embalagens que vão acondicionar mudas, por exemplo, poderão ser plantadas literalmente no solo, sem necessidade de serem retiradas, como ocorre com os sacos e vasos plásticos. “Não temos ainda escala industrial, mas nosso produto é competitivo em preço”

Esse mercado-alvo parece ter sido definido a partir do que o empreendedor considera como o diferencial da embalagem de mandioca: o fato dela ser feita de matéria-prima renovável e ser biodegradável. Na época, o discurso ambiental da empresa tinha o enfoque de redução da poluição no descarte; o fato dos copos e bandejas da empresa serem biodegradáveis contribuía para a solução do problema. Os tubetes e vasos para o setor de reflorestamento, plantas e jardins não foram à frente na época, de acordo com entrevista com a responsável pelo marketing (A2), pelo produto não apresentar a transparência necessária para esse tipo de aplicação.

No setor de alimentos orgânicos, a empresa conseguiu uma parceria com a empresa Korin, que utilizou as bandejas de mandioca como embalagens para frutas, legumes e verduras. A parceria também não foi à frente pelo término dessa linha de produtos da Korin. A outra linha de produtos da empresa, a de congelados de frango, exigia a temperatura de vinte graus negativos, não comportada pela embalagem de mandioca. A oferta das bandejas para as redes de

supermercado também não foi adiante, por uma questão que será abordada mais adiante: o preço.

A partir de 2010, a empresa inicia uma parceria com um grande cliente situado fora do mercado-alvo explicitado pelo empreendedor nas suas entrevistas e exposições à mídia: a empresa aérea *Webjet*, que passou a solicitar que fossem feitos copinhos de mandioca (ao invés das bandejas) para seus serviços de bordo. A utilização do copo pela empresa aérea iniciou uma parceria entre a CBPak, a *Webjet* e a *Lufthansa Service Group Sky Chefs* (LSG), responsável pelo *catering* da empresa aérea. Muito embora a *Webjet* tenha falido em 2012, a empresa LSG permaneceu como cliente e investidora, sendo uma das responsáveis pela mudança da fábrica de São Carlos para a cidade do Rio de Janeiro, conforme entrevista com a responsável pelo marketing.

Dessa forma, nota-se que, num processo de experimentação e aprendizado iterativo, o leque das opções de aplicação do produto se expande através das demandas diferenciadas de clientes: primeiro ofertando bandejas à indústria de alimentos, tentando adequar o produto às solicitações de clientes potenciais; posteriormente, oferecendo copos para o *catering* aéreo.

4.1.4

Estratégias de legitimação e de mudança institucional

Em 2014, um evento ambiental externo fez com que novos clientes procurassem a empresa, tendo como consequência uma modificação na abordagem do diferencial do produto. A crise hídrica, que afetou o sudeste do país nos anos de 2014 e 2015, fez com que empresas passassem a reduzir seu consumo de água; muitas delas passaram a utilizar embalagens descartáveis em seus restaurantes corporativos. Algumas, no entanto, por serem empresas de dentro do campo da sustentabilidade corporativa, ou seja, do grupo de empresas de médio e grande porte que possuem ações de responsabilidade social corporativa, ao saber da existência das embalagens compostáveis, passaram a dar preferência para a utilização destas, conforme o relato do empreendedor:

A1: “Mas algumas empresas, por exemplo, o nosso grande cliente que é o Google. O Google abriu a torneira o ano retrasado em São Paulo, não saía água. Então, ela falou assim, eu não posso lavar minha louça. O que eu faço? Então, vamos usar um

descartável de plástico. Não, plástico nem pensar. Não, tem uma empresa que faz de mandioca. Nos acharam e hoje estão aí usando há dois anos. No facebook, outro grande cliente, também entrou por aí... Já a Statoil, que é uma multinacional norueguesa, ela está em um prédio que é um certificado LEED, LEED é leadership in Energy and Environmental Design, ou seja, os prédios são sustentáveis, lixo zero. Então, você não pode ter nenhum material que venha a gerar lixo.”

Dessa nova necessidade, o argumento de vendas é modificado para atender à demanda por redução de água, levando o empreendedor a medir o quanto de água a produção de suas embalagens consumia. Nas palavras da responsável pelo marketing da empresa:

A2: “O pessoal do Google perguntou “A gente não tá lavando, mas quanto você gasta de água pra fazer o seu copo?” Cláudio fez uma pesquisa e a gente viu que oito vezes menos água que a gente gasta do que os copos de plástico. (...), mas foi, quer dizer, o discurso da pegada hídrica, a falta de água, as pessoas falam ‘eu lavo, eu tenho louça, eu lavo.’ E a água? Então a gente vai muito conforme também a situação que está se vivendo.”

Esse aprendizado iterativo com o mercado e com as contingências se reflete, por conseguinte, na mudança do discurso utilizado pelo empreendedor e sua equipe para abarcar mais clientes e outros *stakeholders* no novo empreendimento. O discurso predominante no início do empreendimento, de acordo com a entrevistada A2, era o fato das bandejas e copos serem biodegradáveis, resolvendo a questão da poluição. Com um fator ambiental disruptivo, a crise hídrica no país, esse discurso se volta para o consumo de água, motivando as vendas para clientes corporativos que buscavam soluções que não só demandassem pouco gasto de água, mas que utilizassem pouca água na sua fabricação.

Outros clientes adotaram a solução pelo aumento de produtividade com o uso de descartáveis aliado à uma melhoria da imagem da empresa, como é o caso deste cliente, que possui uma rede de cafeterias:

A5: “Eu acho que é a grande sacada do produto. Nos casos em que não tem uma logística reversa, que é o meu caso, economicamente já me traz algum benefício, porque não vou pagar hora do cara trabalhando lavando louça enquanto poderia estar vendendo, então isso para mim faz sentido. Além de fazer esse sentido de dinheiro, ele te traz um retorno para a tua marca. Hoje nem todo mundo entende a mensagem de TV, de não é só mais legal, ela é necessária. Então onde tem público que entende e percebe isso a gente está presente e entra com a comunicação. (...). Eu acho que é um benefício mútuo, tanto para o planeta como para o cliente, como para o negócio também. (...). Acho que tem aquela ideia de que o sustentável sempre é mais caro do que o convencional e a CBPak teve algumas sacadas interessantes, de que por ser verde não sou um custo, sou às vezes uma solução. Por exemplo, só essa parte de fazer um comparativo entre a utilização de louça e

um copo descartável já me gera um retorno financeiro, que me faz amortizar esse custo de investimento num produto green. Antes eu usava bastante tupperware, plástico, não que eu tenha abolido, mas não gera valor nenhum, é custo. Usando esse produto da CB Pak a gente acaba tendo retorno de marketing, tem aquela economia no draw back da operação, então acaba virando até um investimento. No final das contas acaba resolvendo um problema interno organizacional meu e em custo acaba praticamente empatando, mas o marketing consegue pegar carona nesse produto.”

Neste caso, o cliente está preocupado não só com a produtividade de sua empresa como também na sua imagem como empresa ambientalmente consciente.

Com o decorrer do tempo, o empreendedor incorporou um novo modelo de negócio, específico para empresas de grande porte, passando a oferecer um serviço de logística reversa: a coleta de resíduos dos copos e seu transporte para centros de compostagem. Com isso, passou-se a utilizar o conceito de “aluguel”, e não “venda” de copos e bandejas, já que a empresa era a responsável pelo produto desde a venda até o seu descarte. Essa nova modalidade foi importante para o discurso do serviço de logística reversa, termo bastante utilizado no campo organizacional em questão.

É importante notar que esses clientes, conforme mencionado anteriormente, já faziam parte deste campo da sustentabilidade corporativa, fazendo com que o convencimento para a adoção fosse facilitado. Entretanto, o empreendedor menciona pelo menos dois casos de empresas que, embora fazendo parte do mesmo campo, não dão o mesmo valor ao produto, apresentando resistências ao preço. Em sua fala:

A1: “É interessante que teve uma semana retrasada e do meu lado estava uma menina que era gerente de comunicação da Natura e numa provocação, que os debates são provocativos, eu disse assim, como é que você que é comunicação da Natura justifica você não dá ouvidos a uma solução com valor agregado de barba, cabelo e bigode, lixo zero que nós oferecemos, por que é caro. Eu não pergunto o preço do teu perfume, da tua solução, eu valorizo todo um trabalho que vocês fazem de obter a matéria-prima de uma forma social decente, vocês têm boas práticas de governança na fabricação e isso eu valorizo e compro teu perfume, teu creme, teu produto. Agora quando eu ofereço é caro.

(...) O banco Santander, ele escreve todos os anos um relatório de sustentabilidade em que ele compromete com seus stakeholders em que ele vai fazer ações em prol do meio ambiente. Então, ele vai sequestrar ou vai deixar ou vai compensar o carbono através de ações A, B e C. Ele vai reduzir o consumo de água através de ações A, B e C. Ele vai fazer o seu balanço energético, através de eficiência energética, dos seus equipamentos, dos seus processos, etc. E vai trabalhar os seus resíduos sólidos, não sei o que (...) Isso tudo metrificado em números. Aí você chega como nós chegamos na diretoria de meio ambiente do Banco Santander e

tem sempre, não, mas, nós já contratamos a empresa de refeições, não dá mais para mudar. Pô, faz um aditivo contratual. Não, fica complicado. Não, não, não, não...”

Ao discorrer sobre as barreiras para a adoção do serviço, o empreendedor menciona a equação valor e preço, admitindo que o valor que se dá ao produto passa pela questão cultural e de educação ambiental, conforme reportagens sobre o empreendedor em duas revistas de negócios:

AFS2: “Trata-se de um mercado de substituição com grande potencial de crescimento em razão da mudança de comportamento do consumidor. É ele que fará as empresas repensarem suas condutas e processos”, diz o empresário. Tanto quanto a cultura da substituição, o que ainda pesa na comercialização das bandejas verdes é o preço. Em razão da baixa escala, elas custam o dobro em relação às de isopor. (...) ‘Mudar uma cultura exige persistência e determinação para convencer a indústria e o varejo a adotar agora, por vontade própria, algo que no futuro eles terão que fazer por legislação.’”

AFS7: “A barreira aparentemente é comercial, pois não é um grande número de clientes que julga o seu serviço uma prioridade, por seu alto custo, quando comparado a embalagens tradicionais. Mas, ao olhar de perto o caso, percebe-se que a barreira a ser quebrada não é a das finanças, é cultural. Pois quando é quebrada essa barreira, percebe-se o valor embutido no preço do produto. Os orgânicos do Vale das Palmeiras e do Sítio do Moinho, por exemplo, encaram o risco de ter um preço mais alto, em troca de ter um produto que respeita seus ideais, do começo ao fim. Assim como, fugindo do mundo empresarial, Gilberto Gil só usa copos feitos a partir de mandioca em seus shows.”

Na lógica do empreendedor, se as pessoas/empresas dão o devido valor aos benefícios do produto/serviço, elas são mais propensas a adotar o serviço/produto mesmo apresentando um preço acima dos seus equivalentes feitos de matéria plástica (o copo de mandioca tem um preço em torno de R\$0,30 a unidade, contra R\$0,3 a R\$0,6 do copo plástico). Uma das saídas para o empreendedor é a exportação do produto para a Europa, onde o conceito de sustentabilidade e produtos como o dele são valorizados e onde a consciência ambiental já se instalou no nível regulatório. Conforme seu depoimento, ao desabafar sobre os clientes de dentro do campo da sustentabilidade corporativa que não vêm valor no seu produto:

A1: “Que conceito ambiental, que conceito de mundo, de preservação ambiental, de integração social, de meio ambiente vocês têm? Quer dizer, e isso acontece todos os dias conosco. Então, nós hoje estamos querendo crescer para a Europa, por que lá nós temos melhores condições, com relação...”

Um outro conceito incorporado pela empresa posteriormente foi o da economia circular, estimulado por um encontro do empreendedor com a representante da Fundação *Ellen MacArthur* no Brasil em 2015. A partir daí o empreendedor muda seu discurso de “economia linear”, ou seja, de criação de produtos que vão parar em um aterro sanitário, para o da “economia circular”, em que produtos e serviços são concebidos de um modo que sejam reaproveitados, voltando ao ciclo produtivo de maneira circular. Após contato feito com a representante da fundação no Brasil, através da rede de contatos do empreendedor, a empresa se torna parceira da fundação, e passa a fazer parte de uma rede de empresas ligadas ao conceito de economia circular no Brasil, conforme descrito pela representação no Brasil da fundação:

A4: “CBPak e a Empresa Verde são membros da rede CE100 Brasil, uma rede de inovação e colaboração pré competitiva que reúne empresas, governos e academia para ser um laboratório vivo de geração de práticas e de conhecimento para avançar a transição para a economia circular no Brasil. Como empresas que já nascem com o DNA da circularidade por princípio, ambas têm como desafios operarem em um sistema em que há desalinhamentos (regulatórios, fiscais, de dinâmicas de mercado, infraestrutura etc.) com a circularidade. Entretanto, seus modelos de negócio inovadores trazem uma imensa oportunidade de influenciar outros stakeholders na CE100 Brasil a dar escala e abrir novos horizontes de mercado bem como em serem reconhecidamente empresas inovadoras e pioneiras na economia circular.”

O empreendedor explica como fez sentido o seu negócio estar vinculado ao conceito de economia circular:

A1: “E nos tornamos um case internacional da economia circular, por que nós comungamos com duas coisas muito importantes, primeiro que é lixo zero, por que nosso produto é 100% compostável, então nós fazemos, nós cumprimos o ciclo ecológico de forma correta. E o segundo, que nós conseguimos transformar uma coisa muito importante que é o produto em serviço. Isso reza também pela economia circular. Por que se você consegue transformar produto em serviço, você está trazendo uma solução completa, aí vem uma palavra que eu estou defendendo loucamente, que é a efetividade sistêmica.”

Outra organização da qual a empresa é parceira é o Sistema B, uma organização sem fins lucrativos que certifica empresas que provêm soluções voltadas a resolver problemas socioambientais. O benefício da participação nessas redes é o acesso e a comunicação entre as empresas da rede, provendo troca de conhecimento e abrindo mais um meio de divulgação de cada empresa.

A participação em eventos e a conquista de prêmios também despontam como fatores-chave para o empreendedor conseguir exposição na mídia e ganhar legitimidade, atraindo recursos e *stakeholders* ao empreendimento. A empresa conquistou os prêmios: Finep de Inovação 2013, na categoria Inovação Sustentável; Prêmio Nacional de Inovação da CNI 2014, como segunda colocada na categoria inovação em modelo de negócios – pequena empresa e foi finalista do prêmio ApexBrasil 2014 de inovação e sustentabilidade nas cadeias de valor. A responsável pelo marketing também confirmou que diversos clientes chegavam através das palestras do empreendedor.

O empreendedor mencionou o surgimento de fundos internacionais de fomento à iniciativa privada que exigem métricas ambientais, tais como emissão de carbono, aos quais se mostrou entusiasmado. No Brasil, de acordo com o empreendedor, essa valorização não parece acontecer, o que torna mais difícil a disseminação do produto no mercado interno. Os supermercados, por exemplo, mercado-alvo inicial do produto, não aderiram à inovação do copo/bandeja de mandioca porque seu foco é somente preço. No entanto, o que o empreendedor vê crescendo é a compra do produto por empresas pequenas ligadas à culinária orgânica e vegana através de *e-commerce* que, pelo volume baixo de vendas, podem incorporar os centavos a mais do copo de mandioca no seu produto final, demonstrando coerência com seu negócio principal (alimentação orgânica e redução de resíduos). O depoimento da entrevistada A3, dona de um negócio de produtos orgânicos, demonstra que, para se adotar o serviço, é necessário que em seu modelo mental já esteja incorporado conceitos ligados ao meio-ambiente:

A3: “Eu não abro mão dessa bandeja nas lojas. São as nossas lojas. É uma coisa conceitual. Preciso ter. Não quero ter isopor aqui dentro. E quando me mandam isopor, por que acabou, eu fico p da vida, por que não me avisam. A gente tem vinte e cinco anos de empresa, então todas as vezes que existe uma falha na informação eu fico... eu telefono imediatamente, por que vocês não me avisaram? Ou quando termina a bobina vermelha e colocam laranja ali na bobina amarela, como é que eu vou saber qual que lima e qual é pera, gente, pelo amor de Deus! Este tipo de coisa. Então, se o Sítio fizer uma entrega no Mundo Verde ou na feirinha uma vez por semana, vai isopor. Pasmem. Vai isopor.”

Uma forma que o empreendedor encontrou para transpor a barreira preço foi a metrificação dos benefícios do seu produto em termos ambientais e em comparação com os concorrentes de plástico e isopor. Para isso, o empreendedor concluiu um mestrado na PUC-Rio, no programa de Pós-Graduação em

Metrologia para a Qualidade e Inovação, desenvolvendo uma metodologia para metrificar e monetizar o ciclo de vida do seu produto comparado com um feito de matéria-prima plástica. Este argumento faz com que as chances de competir no mercado sejam maiores, conforme depoimento do empreendedor à mídia online:

AFS11: “Hoje nós conseguimos mostrar aos nossos clientes, em valor monetário, o quanto esse custo ambiental representa em nossas embalagens. Isso faz com que nos tornemos mais competitivos no mercado”, afirma o empreendedor.”

A ênfase na metrificação dos benefícios de seu produto provê de certa forma uma justificativa normativa, condizendo com a lógica empresarial de quantificação de resultados. Com essa metrificação, é esperado que o cliente passe a dar o valor que se espera ao produto de maior preço e, consequentemente, esteja disposto a pagar esse preço *Premium*. Nas palavras do empreendedor:

A1: “já tem como metrificar o carbono. A água é mole, por que você tem na conta da água o quanto custo o metro cúbico da água. E o mais importante que é o aterro sanitário, que dizer, o custo de um aterro sanitário, quanto custa? E a compostagem, o quanto você pode gerar de terra? (...). Então, essa é a conta, esse é o valor de que nós carregamos conosco como argumentos de vendas, quer dizer, não é mais um papo de vendedor como eu comecei a te falar, já é uma coisa eminentemente técnica em que você tem que mostrar através da matemática, trazendo o ambiental, o econômico, o social e o cultural, que tem um grande ganho. Isso sem levar em consideração alguma lei que venha a existir, por que lei no Brasil não funciona.”

As figuras abaixo são provenientes de um material promocional disponibilizado pela responsável pelo marketing à pesquisadora. Neste material, é possível verificar a importância dada aos números, às métricas levantadas para o empreendedor medir o impacto da adoção do seu produto no meio-ambiente. Conforme mencionado anteriormente, esses argumentos são bastante consistentes com a forma de pensar das empresas de grande porte de um modo geral, em que tudo deve ser medido para que se possa avaliar o seu retorno.

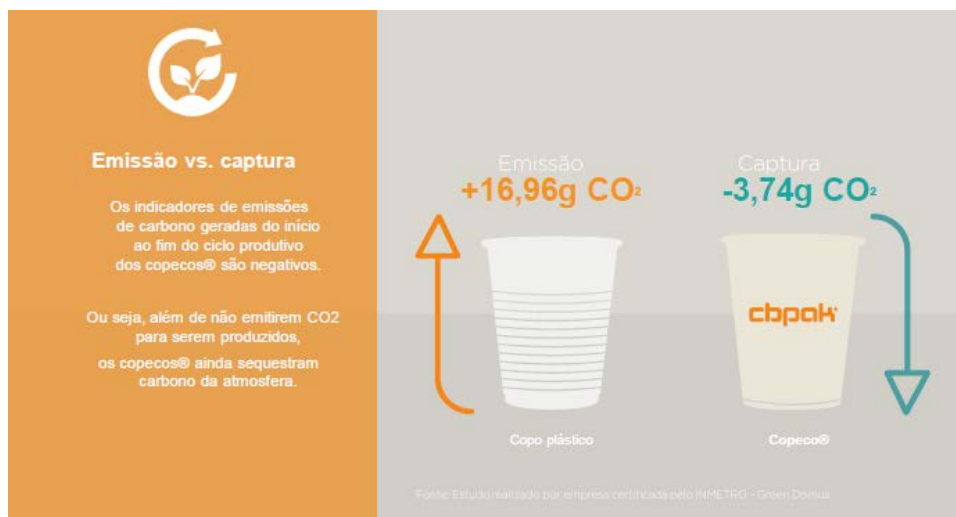


Figura 4: Emissão e captura de CO₂ dos copos de mandioca.
Fonte: CBPak



Figura 5:- Redução do uso da água na produção dos copos de mandioca.
Fonte: CBPak.



Figura 6: Economia na utilização de copos descartáveis de mandioca.
Fonte: CBPak.



Figura 7: Resultados anuais da substituição de copos descartáveis pelos de mandioca, para uma empresa que usa 20.000 copos descartáveis/ mês.
Fonte: CBPak.

A metrificação possibilita ao cliente pessoa física visualizar o impacto da sua decisão de consumo, impacto esse que é consonante com os seus atuais modelos mentais e referências do que é certo ou errado. Ao fazer isso, o empreendedor consegue estabelecer uma conexão dos valores da questão ambiental aos valores das instituições vigentes de indivíduos, no que tange ao dano à terra e ao planeta. Para seus clientes corporativos, serve como argumento que vai ao encontro da maior parte das empresas sobre a sustentabilidade e a atuação de suas empresas nessa área. A conhecida valorização de indicadores e

impactos que sejam mensuráveis por parte das corporações também favorece o discurso da empresa, tornando-o compatível com os valores vigentes do meio empresarial. A responsável pelo marketing e vendas da empresa, por exemplo, citou que, ao tentar vender o produto para uma empresa, solicita que alguém do marketing da empresa cliente esteja na reunião, para entender os benefícios que a adoção do produto traz à imagem da empresa.

4.1.5

Discussão

4.1.5.1

Motivação

Como ficou claro no discurso do empreendedor sustentável da CBPak, o gatilho para a procura por um novo negócio parece ter vindo de sua insatisfação interna quanto à sua atividade de reestruturação de empresas. Lee et al. (2011) sugerem, em sua pesquisa com 4.192 profissionais de TI, que ambientes de trabalho com ambiente pouco inovador ou com deficiência de um padrão de excelência técnica podem influenciar nas decisões de ação empreendedora por parte de seus funcionários, devido à baixa satisfação no trabalho decorrente da falta de inovação. Ademais, os autores sugerem que a orientação inovadora de cada indivíduo parece fortalecer a relação ambiente e satisfação no trabalho, assim como a autoeficácia fortalece a relação satisfação no trabalho e intenções empresariais. Ou seja, indivíduos com alto padrão de exigência em relação a ambientes inovadores, apresentam maiores chances de apresentar uma baixa satisfação em trabalhos cujo ambiente de inovação não atenda aos seus níveis de exigência, aumentando suas intenções de iniciar um novo negócio. Utilizando esse racional, o nível de inovação exigido pela atividade de reestruturação de empresas talvez tenha sido abaixo do desejado pelo empreendedor, levando-o a buscar algo novo que lhe desse prazer.

Tendo como base a descrição das motivações feita por Carsrud & Brännback (2011), nota-se que essa ação empreendedora, em particular, advém de um híbrido entre motivação financeira e pessoal, extrínseca e intrínseca; o empreendedor almeja um futuro de conforto em termos financeiros e de *status*

para si e para sua família, mas que seja feito através de algo novo que lhe dê prazer. Neste caso específico, a atividade escolhida, fonte de satisfação para o empreendedor, está relacionada à resolução de um problema coletivo de ordem maior, como demonstram suas declarações.

É interessante observar como o movimento ambiental, muito embora não tenha tido como objetivo estimular a atividade empreendedora, acaba por impactá-la no sentido de prover legitimidade e justificação normativa e cognitiva a essa atividade; aumentar a percepção de valor sobre elas e prover infraestrutura de apoio que facilite a proliferação de novas empresas, conforme notaram Tolbert, David e Sine (2011). Sendo 100% aderente ou não ao movimento ambiental, o empreendedor soube enxergar as oportunidades econômicas dentro dele, na medida em que se criou demanda e legitimidade para o seu produto.

4.1.5.2

Oportunidade

Com o desejo de realizar algo novo que permitisse deixar um legado, o empreendedor realizou um *brainstorming* individual e chegou ao problema do lixo e dos impactos no seu entorno. A partir disso e da autoavaliação de que educação não era sua *expertise* e em consonância com a lógica de *effectuation* (Sarasvathy, 2001) e bricolagem (Baker & Nelson, 2005), o empreendedor se preocupou em analisar os recursos em mãos que possui, de forma a conseguir montar um negócio que diminuísse ou resolva um problema coletivo que considera fundamental.

Expertise - recurso *on hand*

Consonante com Sarasvathy (2001) e Fisher (2012), portanto, a oportunidade só se mostra acionável para o empreendedor se este já possui parte dos recursos necessários para a sua exploração. Um dos recursos *on hand* que o empreendedor aciona é a sua experiência como consultor no setor de embalagens descartáveis. A geração de lixo com essa atividade faz com que o empreendedor repense a matéria-prima utilizada na confecção de embalagens, de maneira que contribuísse para a resolução do problema. A solução vem na forma de uma matéria-prima de fonte renovável, abundante no país, tornando o seu produto

biodegradável e compostável, palavras-chave no campo da sustentabilidade corporativa.

Bricolagem

Aqui cabe destacar que a utilização da mandioca como matéria-prima de suas embalagens pode ser vista como um mecanismo de bricolagem (Baker e Nelson, 2005), muito embora tenha sido inspirada na utilização do milho como matéria-prima para embalagens nos EUA. Baker & Nelson (2005) consideram a utilização de insumos físicos esquecidos, descartados ou com outra utilização como um dos mecanismos de bricolagem utilizados pelos empreendedores. Face a novos desafios surgidos, mas sem a contrapartida de novos recursos oferecidos, os empreendedores passam a utilizar recursos pré-existentes (neste caso, no país, onde a mandioca é abundante) de forma criativa como solução para esses desafios.

Tecnologia – recurso *on hand*

Outro recurso *on hand* que possibilitou a ação empreendedora foi a existência de um grupo de pesquisa que estudava a utilização da mandioca como matéria-prima para embalagens. Muito embora não fosse já de posse do empreendedor, só o fato dela existir (ou parte dela) dentro de uma organização sem fins lucrativos, fez com que o empreendedor visualizasse o recurso como pré-existente para ele.

A possibilidade de posse da tecnologia fez com que o empreendedor de fato se engajasse em uma ação empreendedora, conforme argumenta Shane em seu artigo de 2001 sobre oportunidades tecnológicas e formação de novas empresas. Para o autor, a chance de uma nova tecnologia ser comercializada através da formação de uma nova empresa está relacionada com: 1) sua importância, um indicador do valor econômico da invenção e a amplitude de seu impacto; 2) seu caráter disruptivo ou radicalidade, que mede o quão diferente a tecnologia é das existentes e 3) seu escopo de patente, ou a amplitude que essa tecnologia pode ser protegida através de instrumentos de propriedade intelectual (Shane, 2001). Quanto mais intensas forem essas características da tecnologia, maiores são as chances de ela ser comercializada através da criação de uma nova empresa. A tecnologia envolvida nas embalagens de mandioca pontua alto nesses três elementos, assumindo que as inovações sustentáveis estejam ganhando maior

importância e, portanto, maior valor econômico nos dias atuais. A amplitude de seu impacto pode ser alta, seu caráter é disruptivo, considerando as tecnologias existentes que utilizam derivados de petróleo, e seu escopo de patente também é elevado.

4.1.5.3

Mobilização de recursos e estratégias de convencimento

No processo de mobilização de recursos é que transparecem as características de empreendedor institucional, revelando a contribuição da teoria institucional na pesquisa em empreendedorismo.

Na pesquisa em empreendedorismo, por exemplo, aspectos práticos e internos aos indivíduos são enfatizados para que ocorra a ação empreendedora. Como exemplo, Shane, Locke e Collins (2003) argumentam que é a combinação entre as motivações do empreendedor e suas características cognitivas, tais como as habilidades, as qualificações e o conhecimento, que fazem com que a ação empreendedora se torne possível. Para os autores, é essencial o conhecimento de uma indústria ou de alguma tecnologia para que o indivíduo possa empreender com sucesso um novo negócio. Conforme visto acima, a experiência no setor de embalagem possibilitou a concretização da oportunidade pelo empreendedor. Os outros conhecimentos também são listados pelos autores, como técnicas de venda e negociação, liderança, planejamento, tomada de decisão, solução de problemas, construção de equipe e comunicação.

Na teoria institucional, no entanto, são enfatizadas as características do empreendedor criadas socialmente e legitimadas dentro do campo. A posição social do ator, por exemplo, é fundamental no papel de empreendedor institucional (Battilana, Leca e Boxenbaum, 2009; Maguire, Hardy e Lawrence, 2004). Essa posição social não é oriunda apenas da função formal e burocrática do ator, e sim, do seu papel construído e legitimado socialmente dentro do campo. A experiência prévia, no empreendedorismo, é tida como fundamental para que o empreendedor tenha conhecimentos para a condução do seu negócio. Em conformidade com a teoria institucional, o fato de ter sido presidente da filial de uma empresa multinacional no país, além de ter sido executivo em outras grandes empresas, fez com que o empreendedor possuísse legitimidade na sua atuação em

seu novo empreendimento por parte de seus *stakeholders*. Essa legitimação facilita o processo de mobilização de recursos.

Sua elevada posição social também possibilitou a mobilização de recursos através de sua rede de contatos também de elevada posição social, facilitando o acesso à tecnologia (com o conhecimento de alguém da família), a bolsas de pesquisa e a parceiros durante o desenvolvimento do produto (testes das bandejas em produtos orgânicos).

A utilização da rede de contatos também se encaixa perfeitamente na lógica de *effectuation*: o empreendedor torna uma oportunidade acionável na medida em que ele explora quem ele é (sua posição social), o que ele sabe (papel da experiência prévia) e quem ele conhece (sua rede de contatos), ou seja, os seus recursos à mão, para concretizar a oportunidade de negócio (Sarasvathy, 2001). Ao acionar a sua rede de contatos, o empreendedor consegue atrair recursos para o seu negócio: a sua esposa começa a trabalhar na área de marketing e vendas; seu cunhado utiliza seu conhecimento na área de fomento de pesquisa; sua conhecida dona de uma loja de orgânicos se prontifica a testar as suas bandejas. Na bricolagem esses recursos também são conhecidos como insumos de habilidades e de trabalhos, que são colocados em prática pelos empreendedores (Baker & Nelson, 2005).

Fundamental na mobilização de recursos foi a capacidade de o empreendedor convencer os outros a acreditarem no seu negócio, revelando suas habilidades sociais de convencimento dos *stakeholders*. A estratégia utilizada pelo empreendedor foi a utilização de recursos financeiros próprios de alto valor, provendo credibilidade ao seu negócio. Conforme argumentam (Aldrich & Fiol, 1994), a credibilidade e a confiança são condições essenciais para a possibilidade de sucesso desse empreendedor, porque substituem a falta de histórico da empresa. O empreendedor, ao mobilizar seus recursos financeiros próprios, estabelece credibilidade à sua empreitada.

As alianças/parcerias com universidades e centros de pesquisa também auxiliam o empreendedor na mobilização de recursos de duas maneiras. A primeira, na complementação do recurso técnico (tecnologia) que lhe faltava. A segunda, na legitimidade que traz ao negócio, por ser uma parceria com instituições de pesquisa. Ambas maneiras aumentam o potencial de atração de recursos e *stakeholders* ao novo empreendimento.

Também é interessante observar como os mecanismos da ação empreendedora podem auxiliar no entendimento da atuação do empreendedor institucional. Como exemplo, a utilização das ferramentas da lógica de *causation* é importante para o empreendedor conseguir atrair recursos e *stakeholders* para o empreendimento; no entanto, sua finalidade parece ser apenas essa, e não como instrumento de tomada de decisão por parte do empreendedor. Parte da explicação advém da equipe reduzida do empreendimento, ao passo que as projeções, a análise da concorrência e outros relatórios demandam tempo e recursos que podem ser utilizados de outra forma em uma empresa de pequeno porte. As empresas de grande porte, por sua vez, podem dedicar recursos humanos apenas para a confecção dessas análises e relatórios de tomada de decisão, o que confirma em parte o argumento de Sarasvathy (2001) da lógica das empresas pequenas e novas entrantes ser uma lógica *effectual*, e não *causal*.

A construção de métricas para avaliar o impacto do negócio no meio-ambiente e aumentar a percepção de valor por parte dos *stakeholders* também é um elemento da lógica de *causation* utilizado pelos empreendedores para convencer *stakeholders* do campo a aderir ao negócio. Conforme levantaram em seu estudo sobre empreendedorismo institucional na indústria de torrefação de biomassa na Holanda, Thompson, Herrmann e Hekkert (2015), a estratégia de quantificação dos resultados na comunicação sobre os benefícios de suas atividades provê de certa maneira legitimidade ao negócio. Essa legitimidade é oriunda justamente da utilização de uma lógica de *causation* que é consonante com os valores dos atores do campo organizacional de sustentabilidade corporativa e das corporações em geral.

Outros exemplos de incorporação de lógicas empreendedoras nas estratégias de empreendedorismo institucional são a experimentação e o aprendizado iterativo, típicos da lógica de *effectuation*, no processo de teorização sobre a problemática que o empreendimento tenta resolver. Conforme a teoria institucional, empreendedores institucionais, através da estratégia de teorização, diagnosticam problemas (o excesso de lixo no mundo) e elaboram teorias de causa e efeito para justificar a necessidade de mudança, legitimando seus negócios (Greenwood, Suddaby e Hinings, 2002; Maguire, Hardy e Lawrence, 2004; Thompson, Herrmann e Hekkert, 2015; Woolthuis et al., 2013).

A justificativa dada tem que estar alinhada com os valores dos *stakeholders* que se tenta convencer; a estratégia de utilizar elementos de *causation* é certamente uma. Outras justificativas são dadas ao longo do tempo no caso apresentado, conforme fatores ambientais vão alterando as necessidades dos clientes da empresa. É o caso da argumentação de vendas, primeiramente focada na característica biodegradável e compostável da solução. Quando a crise hídrica acontece, novos elementos são incorporados nessa argumentação, de forma a abarcar mais constituintes. Com a ascensão do conceito de economia circular, o empreendedor o incorpora ao seu discurso, ressoando com os termos agora difundidos dentro do campo organizacional emergente. Nota-se, dessa forma, as características de experimentação e aprendizado iterativo, típicas da lógica de *effectuation*, que são empregadas na estratégia de teorização do empreendedor.

Nesse processo de experimentação, o empreendedor chega ao conceito de economia circular e, através dele, consegue trazer como parceira a Fundação Ellen MacArthur. Esse movimento é importante, na medida em que o empreendedor provê maior legitimidade ao negócio ao vinculá-lo com uma organização internacional de grande renome. Essa estratégia também foi verificada por Thompson, Herrmann e Hekkert (2015) na sua pesquisa sobre empreendedores da área de torrefação de biomassa na Holanda. Estes atores também se utilizaram de organizações internacionais de renome na Europa e no mundo como forma de trazer legitimidade ao negócio.

O quadro 5 resume os principais pontos levantados no estudo de caso da empresa.

Quadro 5: Resumo estudo de caso CBPak.

Motivação	Identificação da Oportunidade	Mobilização de Recursos e Estratégias de Convencimento
<p>-Predominantemente comercial</p> <p>-Intrínseca: prazer em se fazer algo novo;</p> <p>insatisfação com trabalhos com pouca inovação</p> <p>desejo de deixar um legado</p> <p>- Extrínseca: recompensas financeiras e ganho de <i>status</i> social</p>	<p>- Posição social do ator e recursos <i>on hand</i>:</p> <p>Experiência no setor de embalagem e conhecimento de um grupo de pesquisa que já desenvolvia a tecnologia permitiram a concretização</p> <p>- Identificação do lixo como um dos principais problemas do mundo</p> <p>- Utilização das lógicas de <i>effectuation</i> e <i>bricolagem</i>: a oportunidade só é acionável se parte dos recursos necessários já são de posse do empreendedor (recursos <i>on hand</i>)</p> <p>Experiência como consultor na indústria de embalagens (recursos <i>on hand</i>)</p> <p>Utilização de insumos esquecidos ou inusitados (<i>bricolagem</i>): Possibilidade de utilizar a mandioca como matéria-prima de fonte renovável para fazer embalagens compostáveis</p>	<p>- Posição social do ator e recursos <i>on hand</i>:</p> <p>Aporte inicial feito através dos recursos financeiros do próprio fundador, dando legitimidade ao negócio</p> <p>Papel da experiência prévia no setor de embalagens trazendo conhecimento e legitimidade ao negócio</p> <p>Utilização da rede de contatos para mobilizar recursos: bolsa de pesquisa da FAPESP e FINEP para P&D; e realização de testes com a tecnologia com parceiros</p> <p>- Lógica de <i>bricolagem</i>: esposa do fundador provendo trabalho para a empresa</p> <p>- Parcerias com universidades e instituições de pesquisa: complementando recursos (tecnologia) e provendo legitimidade ao empreendimento</p> <p>- Utilização de mecanismos atribuídos a <i>lógica de causation</i> (VPL, visão, missão do negócio, indicadores) para atrair <i>stakeholders</i> (recursos financeiros e clientes)</p> <p>Posterior aporte por parte do BNDES Par e LSG</p> <p>- Teorização:</p> <p>Utilização de elementos da lógica de <i>effectuation</i> (experimentação e aprendizado iterativo) na teorização do negócio promovido, alterando e adaptando seu discurso à medida em que novos fatores ambientais e novos conceitos surgiam</p> <p>Utilização de elementos de <i>causation</i> (métricas) na teorização sobre o problema que a solução do empreendedor tenta resolver.</p>

Motivação	Identificação da Oportunidade	Mobilização de Recursos e Estratégias de Convencimento
	Existência de um grupo de pesquisa desenvolvendo a tecnologia (recursos <i>on hand</i>)	<p>- Utilização de redes de colaboração: Participação em redes como Sistema B e CE100 (Fundação Ellen MacArthur) para apoio mútuo e convencimento de <i>stakeholders</i></p> <p>- Gerando Consenso: Incorporação do conceito de economia circular e alinhamento com a Fundação EllenMacArthur, de alta legitimidade, como forma de convencimento e legitimidade</p> <p>- Participação em palestras e eventos sobre sustentabilidade e meio-ambiente, como forma de difundir o conceito e dar legitimidade ao negócio</p> <p>- Participação em concursos da área, recebendo Prêmios que provem mais legitimidade e exposição na mídia.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2

Ciclo Orgânico

O Ciclo Orgânico² é uma empresa que atua desde 2015 oferecendo um serviço pioneiro na cidade do Rio de Janeiro de coleta e compostagem de lixo orgânico a clientes residenciais e pequenas empresas. Ao contratar o serviço, disponível em 14 bairros, o cliente recebe um baldinho de 12 litros com um saco biodegradável, onde devem ser depositados restos de verduras, legumes, cascas de frutas, caroços e outros resíduos orgânicos. Semanal ou quinzenalmente, conforme a preferência do cliente, um funcionário da empresa recolhe o saco e o encaminha, de bicicleta, para centros descentralizados de compostagem, normalmente próximos à coleta dos resíduos. Atualmente, existem quatro centros, em parques ou escolas públicas municipais: nos bairros do Humaitá (Parque do Martelo), do Leblon (escola municipal), do Jardim Botânico (escola municipal) e um se iniciando na Lapa. São quatro as formas de se contratar o serviço: individual (R\$60,00/ mês, com coleta do lixo feita de bicicleta por um funcionário da empresa); ponto de entrega (R\$40,00/mês, ficando o cliente responsável pela entrega do resíduo ao centro de compostagem mais próximo); coletivo (a partir de R\$51,00/ mês, com desconto progressivo pelo número de clientes num mesmo condomínio); e comercial (preço sob consulta). Dos 330 clientes atuais, a grande maioria advém dos planos individual e coletivo.

A utilização dos centros de compostagem por parte da empresa se dá através de parcerias, sem desembolso financeiro: as escolas e o parque fornecem o espaço físico; a empresa, em contrapartida, fornece metade do composto produzido localmente para as hortas e/ou os projetos de recuperação florestal dos parceiros. Ocasionalmente, como parte da parceria, são ministradas palestras e oficinas de compostagem pelo fundador da empresa para os frequentadores do parque e para os professores e estudantes da escola como forma de educação ambiental.

Nesses centros de compostagem, o funcionário que realiza a coleta é também responsável pela compostagem dos resíduos orgânicos, feita através da técnica termofílica. Nesta técnica, combinam-se resíduos que possuem nitrogênio e camadas de serragem e folhas secas que possuem carbono; essa combinação,

² Apesar de ser uma empresa que, como tal, deveria ser chamada de “a Ciclo Orgânico”, adotou-se aqui a forma com que o fundador e sua namorada se referem a ela, com o artigo ‘o’.

aliada a um calor de mais de 60 graus Celsius, permite a proliferação de microrganismos que degradam os resíduos. Da atuação desses microrganismos resulta um composto/adubo que auxilia na absorção da água pelo solo e na diminuição da erosão. O processo de compostagem por meio dessa técnica, artesanal e livre de máquinas, pode durar de 3 a 4 meses, em contraste com os 10 dias da compostagem industrial.

Ao final do mês, o cliente escolhe receber entre uma muda de planta, dois quilos do composto gerado ou a doação deste para uma organização rural parceira. Adicionalmente, os clientes recebem informações sobre a quantidade de lixo orgânico que se deixou de levar para o aterro sanitário com a atividade individual e coletiva, a quantidade de composto produzida e o montante de gás carbônico e metano que se deixou de emitir. O fato de a coleta ser feita através de bicicletas também contribui para a redução de emissão de carbono. O restante do composto é vendido abaixo do preço de mercado para clientes, empresas de paisagismo e pessoas com hortas caseiras.

A empresa entrou em operação no segundo semestre de 2015, em caráter experimental, iniciou o ano de 2016 com aproximadamente 30 clientes e chegou ao final do ano com 330 clientes. Parte desse sucesso se deve à exposição na mídia com o programa Fantástico da Globo em janeiro de 2016 e no Cidades & Soluções, da Globonews, em abril de 2016. Essa exposição permitiu não só um grande fluxo de clientes, como a proliferação de *copycats*, empresas que imitam seu modelo de negócios, de empreendedores de outras localidades.

Como prêmios, a empresa recebeu o primeiro lugar no Programa Iniciativa Jovem da Shell de 2015 e segundo lugar na maratona Sebrae de Negócios Sociais de 2015. Em 2016, o empreendedor concorreu ao prêmio “Faz a Diferença” na categoria sociedade/sustentabilidade, do jornal O Globo, em parceria com a Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN).

Atualmente, além do fundador, a empresa possui três funcionários encarregados da coleta e da compostagem e dois estagiários responsáveis pelo marketing da empresa.

4.2.1

O Empreendedor e sua motivação

Foi se envolvendo em um programa de extensão da faculdade que o estudante de engenharia ambiental Lucas Chiabi, de 24 anos, se interessou pelo tema de compostagem. Esse programa, o projeto Mutirão de Agroecologia (MUDA), é uma iniciativa dos estudantes do curso de Engenharia Ambiental da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) que teve início em 2009. O projeto se baseia em conceitos ligados à permacultura e à agroecologia, que pregam relações de equilíbrio entre os sistemas produtivos humanos e a natureza. A agroecologia, particularmente, promove a produção de alimentos integrada a ecossistemas já existentes, ao contrário da agricultura tradicional, que afeta a paisagem e a desloca do ecossistema. Sob a ótica da agroecologia, o MUDA estimula a prática de plantio de espécies nativas da região com culturas agrícolas, fazendo uma analogia aos ecossistemas existentes na natureza, e leva os conceitos da agrofloresta aos alunos e à comunidade científica da UFRJ.

Ao participar do projeto, o empreendedor passou a se interessar por compostagem, uma das linhas de pesquisa do grupo, se aprofundando no tema e realizando, com outros alunos, a compostagem dos resíduos de sua própria residência na faculdade. No relato da responsável pelo marketing e namorada do empreendedor:

B2: “Ele sempre gostou, essa coisa de natureza, de compreender um pouco... De tudo um pouco na verdade, que a princípio ele começou com agrofloresta, na faculdade, de tentar harmonizar diversos tipos de plantas com horta, com árvore, tudo misturado e isso vira uma agrofloresta e a partir da agrofloresta entrou o projeto da compostagem. Ele não sabia nada de compostagem, ele se interessou, aí começou a ler para caramba...”

É importante ressaltar a relevância da experiência do empreendedor no programa de extensão da faculdade, provendo-lhe conhecimento e inspiração, posteriormente utilizados na abertura de sua própria empresa. A experiência com compostagem durante o projeto MUDA transformou a relação do empreendedor com o lixo:

B1: “Eu fiz Engenharia Ambiental na UFRJ e participei de um projeto que chama Muda. É um projeto de extensão. Porque a gente fazia compostagem, mas mais com fins de pesquisa. E basicamente a gente usava o lixo de casa para fazer a

compostagem. Então botava no baldinho, levava de ônibus para o Fundão e fazia compostagem lá. E aí foi bacana ver assim a transformação dentro de casa assim de todo mundo começar a tomar mais consciência do lixo que a gente gerava, do potencial que ele tinha e tudo mais. E era uma coisa muito prática porque lá em casa ninguém tinha tempo, não tinha muito espaço e a gente está compostando o nosso lixo todo. ”

As mudanças provocadas pela prática da compostagem dentro da sua própria residência suscitaram no empreendedor não só o gosto pela atividade como a identificação de uma oportunidade de trabalho, como será visto mais adiante.

O projeto de compostagem que existia dentro do MUDA tinha como inspiração um movimento no sul do país, a Revolução dos Baldinhos, que realiza a coleta gratuita de resíduos orgânicos de uma comunidade de baixa renda e os encaminha para centros de compostagens em uma escola parceira. Esse projeto, capitaneado por uma organização sem fins lucrativos, conseguiu mudar a relação dos moradores da comunidade não só com o lixo, mas também com a alimentação, com a percepção sobre as condições sanitárias do local e com o seu entorno, conforme as palavras do próprio empreendedor:

B1: “A gente começou a levar o baldinho lá na faculdade inspirado num projeto lá no Sul que chama Revolução dos Baldinhos que eles trataram... é um modelo muito parecido com o Ciclo Orgânico, só que na verdade não é o morador que paga pelo serviço. É uma ONG que se inscreve em editais, patrocínios e tudo mais. E aí faz a coleta gratuita, e faz ela daqueles de... carrinho de plataforma, carrinho de carga sabe. E eles coletam e fazem numa escola num bairro lá de Santa Catarina. E eles conseguiram mudar a realidade de um bairro assim. Tinha muito lixo na rua e tinha problema com rato e tudo mais. E passaram para uma comunidade que estava gerando adubo a partir daqueles resíduos. Acabou com o problema do rato. E aí com isso a gente começou a fazer no Fundão e tudo.”

Essa inspiração é importante para o estudo de caso na medida em que também influencia na formatação da empresa que, mais tarde, será caracterizada pelo programa de capacitação e pelo empreendedor, de forma errônea, como um negócio social.

4.2.2

Identificação da oportunidade

A paixão pelo tema despertada pelo projeto de extensão fez com que o empreendedor buscasse trabalho formal na área de compostagem durante a faculdade. Nessa busca, o empreendedor chegou à VideVerde, uma empresa de coleta e compostagem de resíduos orgânicos para empresas e órgãos públicos, onde fez estágio. Pelas palavras da responsável pelo marketing, é possível notar o interesse e a dedicação do empreendedor ao tema de compostagem:

B2: “Ele ficou viciado demais porque ele falou que era aquilo que ele queria para a vida dele, só que ele falou assim ‘ah eu quero trabalhar com lixo, mas eu não sei o que eu vou fazer.’ Aí ele foi para a VideVerde pegar experiência, gostou, viu lá como era a compostagem deles e chegou a fazer a própria experiência fazendo a compostagem para eles. O próprio agrônomo ficou louco com a compostagem dele, pedindo para ele fazer mais, só que era aquilo, lá tinha maquinário e a compostagem que ele fez foi no braço; ele botou em prática o que aprendeu na faculdade. (...) o composto dele já estava em nível de excelência e ele fazendo por diversão assim, tipo ‘ah eu quero fazer meu composto’, porque como a VideVerde faz em grande escala, a compostagem dela demora uma semana; aqui (no Ciclo Orgânico) é quatro meses para ficar pronto. Então eles têm processos que aceleram a compostagem; mas não é perfeita, é mais para eliminar o lixo, aquela compostagem básica, mas não essa que dá muito mais trabalho para a gente.”

O estágio na empresa serviu, portanto, para adquirir experiência na área e experimentar formas ‘autorais’ de compostagem, com os conhecimentos aprendidos no projeto de extensão. Além disso, ao empreendedor foi possível constatar uma demanda latente por serviços de coleta e compostagem residenciais, de pessoas com consciência ambiental, mas que não possuíam espaço nem motivação para realizar a compostagem em suas residências. O empreendedor percebe, então, uma oportunidade de unir seu desejo de trabalhar com compostagem atendendo a essa lacuna do mercado. No seu relato:

B1: “Aí quando eu comecei a trabalhar na VideVerde, que é empresa de compostagem de larga escala - eles basicamente atendem indústria, passam de caminhão e levam de toneladas e tudo mais - eu via que tinha gente que procurava a empresa querendo o serviço para casa assim, para a residência. E eram justamente as pessoas que tinham consciência ambiental e queriam dar um destino bacana, mas não tinham tempo para cuidar do minhocário, não tinham paciência para fazer ou não tinham espaço e tudo mais. Aí a ideia do baldinho (da faculdade) funcionava muito bem.”

O que serviu de gatilho e gerou recursos para a criação da empresa foi sua inscrição em 2015 no programa Iniciativa Jovem da empresa Shell, em parceria com a organização Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável (CIEDS), oferecido gratuitamente para jovens de 20 a 34 anos selecionados. O programa auxilia esses jovens durante 12 meses para desenvolver seus negócios através da capacitação com uma equipe de mentores e parceiros, criando uma rede de relacionamentos onde esses empreendedores podem discutir e trocar conhecimentos. Neste programa, os participantes são estimulados a desenvolver suas ideias, fazer protótipos dos produtos/serviços que desejam comercializar e montar um plano de negócios para o seu empreendimento. Para os que conseguem pôr em prática suas ideias e achar mercado para o seu negócio, o programa emite um selo de ‘Empreendimento Sustentável’, renovado anualmente com a apresentação do plano de negócios atualizado.

A ideia da inscrição no programa de empreendedores veio da namorada do empreendedor, ao ler o jornal. Sem saber ao certo do que se tratava, mas sabendo do forte interesse do empreendedor em trabalhar com lixo, convenceu-o a se inscrever no programa:

B2: “Nisso de folhear o jornal e tal eu encontrei uma notinha falando sobre a iniciativa jovem, que estavam abertas as inscrições, programa de empreendedorismo... Aí eu não entendia nada disso e eu ‘maneiro Lucas!’, e o Lucas lá no livro de compostagem lendo a compostagem, lendo, lendo... era fim de semana, feriado, ele estava de férias na faculdade, mas fazendo compostagem, viciado em compostagem. (...) até nas férias, eu ficava inconformada com isso, mas ele falou que era um sonho de trabalhar com compostagem. Ele já tinha feito o estágio da VideVerde, e rolou essa oportunidade que surgiu no jornal, eu achava que era aula de empreendedorismo, nem sabia o conceito de empreendedorismo. (...). Aí passou uma semana ele recebeu um email convocando, e ele crente que era aula de empreendedorismo, chegou lá viu outra coisa, falando que era tipo uma incubadora e tal. (...) Ele sabia que queria trabalhar com lixo, mas não sabia como trabalhar com lixo e compostagem. Aí passou pela primeira avaliação lá, aí chegou em casa ‘Você falou para mim que era aula de empreendedorismo, tem nada a ver, mas eu adorei, na outra semana vai ter outra seleção.’ Cada projeto passava por um filtro, cada semana era um trabalho diferente, aí ele começou a ficar muito interessado, começou a ficar nervoso ‘Ah seu eu não passar’ ‘ué, tu nem ligava’, ‘Não, não agora eu gostei, eu gostei, adorei.’”

O programa de capacitação e a namorada, portanto, foram essenciais para que o empreendedor tornasse a oportunidade de se trabalhar com compostagem como algo concretizável. Embora tivesse conhecimento técnico na área e houvesse identificado uma oportunidade comercial durante seu estágio na empresa

de compostagem industrial, o empreendedor não sabia como explorar essa oportunidade, o que foi possível com o programa.

4.2.3

Mobilização de recursos

A partir do programa o empreendedor foi estimulado a realizar pesquisas de mercado, fazer a viabilidade do negócio e a aplicar as técnicas aprendidas com os mentores e consultores, conforme suas palavras:

B1: “E aí fiz pesquisa de mercado, comecei a prototipar, a atender algumas pessoas, fiz o projeto piloto para entender, a escrever o plano de negócios. E aí do meio para o final de 2015 que a gente de fato começou a operar assim.”

O processo de abertura da empresa durante o programa de capacitação exigiu alguns sacrifícios por parte do empreendedor, conforme relato de sua namorada:

B2: “Aí era assim, ficou um ano assim, teve que abrir mão de tudo, vida social, saída, era em casa estudando, fazia nove matérias por período de engenharia na UFRJ. Então ele não tinha mais vida própria porque tinha que estudar e toda semana a iniciativa jovem passava um trabalho de casa, porque você montava o seu plano de negócio em um ano, até a empresa começar a funcionar. Então era assim, era um trabalho gigante, todo semana tinha muito trabalho para fazer, muita matéria para estudar, prova para caramba...”

Ao final do ano de 2015, o empreendedor não só obteve o selo do programa como também o prêmio de melhor negócio, recebendo o valor de R\$8.000 para aprimorar o negócio que já vinha sendo construído. Grande parte dos recursos financeiros para o início do negócio veio através desse prêmio, fundamental para que o empreendedor pudesse dar continuidade ao negócio, após montagem de programa piloto. Com esse valor, o empreendedor pôde comprar as primeiras bicicletas, paletes, ferramentas e fazer identidade visual da empresa.

Seu conhecimento sobre compostagem aliado aos recursos provenientes do programa de capacitação foram fundamentais para a viabilização do negócio. Apesar de possuir conhecimento prévio sobre compostagem, o conhecimento sobre gestão de empresas só foi possível com o programa de empreendedorismo. O programa também trouxe ao empreendedor uma rede de contatos que o auxiliou

no processo de tomada de decisões, conforme o relato da namorada e responsável pelo marketing:

B2: “(...) a iniciativa jovem é fundamental, (...), qualquer problema que você tem, mesmo que você não esteja mais no Iniciativa Jovem, você manda email e as pessoas ajudam, te dão monitoria, você pode lá conversar, você pode tirar dúvidas ‘estou com um problema tal.’ Tem uma reunião que eles fazem para as pessoas que já foram seladas e que agora ganharam o selo e você troca ideia com as pessoas, os mais jovens, os que estão começando em empresas agora, (...) então eu acho que é muito legal.”

Pela idade do empreendedor e pela falta de experiência como gestor, a rede de contatos propiciada pelo programa de capacitação serviu como compensação. Essa rede de contatos também foi responsável pela entrada dos primeiros clientes, na forma de indicações e da própria adoção do serviço pelo mentor/participante do programa.

Outro recurso fundamental foi o espaço físico, obtido através de parcerias com escolas e parques. Esse modelo foi vislumbrado pelo empreendedor durante seu estágio na empresa de compostagem industrial. Na época, o empreendedor acompanhou um dos funcionários numa consultoria no Parque do Martelo, no bairro do Humaitá.

O parque havia sido no passado uma área favelizada, sendo posteriormente comprada na década de 80 por uma empresa de construção, que pretendia construir um conjunto habitacional na área. Ao tomarem conhecimento do projeto, os moradores dos arredores se mobilizaram para impedir sua concretização. Após disputa judicial, o terreno de 16.000 m² retornou à prefeitura que, em 2005, o cedeu à associação dos moradores sob a forma de concessão, condicionada pela conservação ambiental do terreno. O parque é um dos poucos na cidade a ser gerido por uma associação de moradores e a forma com que o parque nasceu revela o pioneirismo da sua gestão.

As gestoras do parque, aos poucos, foram transformando o terreno em área de lazer comunitário e, em 2014, se mobilizaram para fazer compostagem no terreno com a finalidade de geração de terra para o parque e para a horta que estavam construindo dentro dele. Neste período, houve consultoria de voluntários para o processo de compostagem, incluindo a empresa onde o empreendedor fazia estágio. Conforme relato da gestora do parque:

B3: “De fato, a gente teve até que pedir terra para o Jardim Botânico, eles doaram terra por duas vezes porque a gente não conseguia só com aquela produçãozinha nossa, pequena, assim, tímida, fazer terra para o que a gente precisaria. Nessas tentativas de busca e conhecimento, a gente fez contato com uma empresa, que é a VideVerde, que veio aqui, fez uma consultoria para a gente, explicou, assim, na forma voluntária também, que foi ótimo. Nessa visita, né, do Marcos, veio o Lucas que era estagiário dele. Então ele conheceu o parque, conheceu o projeto, viu a nossa iniciativa.”

Mesmo com a consultoria, a compostagem não foi à frente, devido à falta de conhecimento especializado das gestoras e do zelador do parque, responsável pela atividade. O empreendedor enxergou ali uma boa oportunidade de se implementar um programa de parceria, o que foi feito em agosto de 2015, ainda no processo de criação da empresa. Nas palavras do empreendedor:

B1: “Surgiu muito por que a terra era muito pobre lá, eles precisavam de terra para a horta, eles resolveram fazer com resíduo deles. Só que era um negócio que eles estavam apanhando para aprender. E dava errado, e dava mosca e dava mau cheiro. E era mais um trabalho para o zelador. E daí quando eu cheguei, quando eu conheci o parque e propus a ideia eles acharam ótimo por que ia ter muito mais adubo, ia ser um serviço a menos para o zelador e a gente ainda ia estar trazendo mais gente para o parque por que a pessoa que participa (do Ciclo) vira e mexe fala: ‘pô. Mas onde é que faz compostagem? Será que eu posso ir lá conhecer?’ E acaba atraindo mais gente para o parque. Aí depois a gente fez a oficina de compostagem lá e fez evento.”

A parceria consistiu e consiste até hoje na utilização de parte do terreno para compostagem dos resíduos dos moradores e dos clientes da empresa, sendo também utilizado como depósito de ferramentas e equipamentos dos funcionários da empresa. Em troca, a empresa fornece ao parque metade do composto orgânico produzido localmente, além de ministrar oficinas e palestras sobre compostagem no local, como forma de educação ambiental de moradores e interessados. O composto revertido para o parque é utilizado na restauração deste, bem como na horta comunitária existente ali.

A parceria foi fundamental para a montagem do negócio, que demandava um espaço físico. O fato de ela ser baseada na troca ao invés de no desembolso financeiro, permitiu ao empreendedor superar sua limitação de recursos. Além disso, os benefícios foram mútuos: na percepção da gestora, a atividade de compostagem só foi possível com a parceria, já que houve tentativas de se fazer a compostagem de forma amadora anteriormente, mas que não foram adiante. Em seu relato:

B3: “Essa compostagem, que é usada pelo ciclo, 50% desse composto fica para o parque que é justamente para a gente fazer os projetos de reflorestamento e plantio que a gente precisa. (...) O parque não conseguiria, por ele sozinho, fazer a compostagem que a gente poderia, teria que fazer de fato aqui. A gente não consegue fazer isso só com um funcionário que tem que cuidar de todo o parque, né? Então, assim, o Ciclo Orgânico é necessário para a gente fazer esse tratamento. Porque a gente apresentou uma forma diferente de produzir terra já que a gente aqui não tem terra. Essa que é a verdade. Assim, foi uma necessidade de produzir terra que isso começou revitalizando a horta. Muito mais, assim, do que até o reflorestamento.”

Outro fruto da parceria foi o crescimento da popularidade do parque, que se tornou conhecido para além das ruas que o circundam. Nas palavras da gestora do parque, é enfatizada a importância da parceria para a conscientização dos moradores sobre a atividade de compostagem:

B3: “Então ele veio com a proposta do ciclo orgânico, de montar as composteiras e daí implementar e fazer então o trabalho que a gente fazia aqui, de fazer a compostagem, que envolvia as pessoas voluntárias daqui eu e o Manoel, que é o funcionário nosso. (...) isso foi um trabalho, assim, mesmo de formiguinha porque as pessoas começaram então a entender melhor, fizemos apresentação da composteira, fizemos apresentação do Ciclo e as pessoas vestiram a camisa. Aos poucos foram entendendo essa necessidade. E hoje a gente vê que se expandiu daqui da nossa rua, tem pessoas no Rio de Janeiro que contribuem para essa compostagem.”

A parceria trouxe outros benefícios para o parque, oriundos da rede de relacionamentos do empreendedor. Essa rede trouxe interessados em desenvolverem projetos no parque, em sua maioria voluntários, mas com o poder de atrair mais visitantes ao parque interessados nas oficinas e palestras de educação ambiental promovidas por esses voluntários. Hoje, o parque possui rede própria, iniciada com a parceria com o empreendedor, conforme mostra relato da gestora:

B3: “Temos muitos admiradores aqui do Ciclo. E esse encontro é muito bacana porque ele, hoje, ele foi uma forma de alavancar outros projetos sustentáveis aqui. Isso deu uma força. Porque o Lucas quando ele veio, ele trouxe também outras pessoas que... amigos, que conheceram o parque e quiseram ser voluntários. Então, assim, a +Oficina de Papel artesanal, que tem uma empresa de papel artesanal, faz oficinas aqui. Era voluntário na horta. Ele hoje não está como voluntário na horta por falta de tempo, mas ele apoia ações, o que tiver que fazer, o que eu tiver que pedir. “ Você pode fazer uma oficina para a gente? ” E ele doa aquele tempo dele. A Sustentarte, uma ONG, veio também. Essa casinha e um totem que a gente tem ali na frente é fruto dessa oficina que a gente fez com a Sustentarte, né? E outras coisas, assim, hoje... esse ano a gente vai fazer uma parceria com a Unirio. (...). Então eu vejo, assim, que isso, sabe? É uma rede. Uma pessoa que veio de um iniciozinho, assim, nosso. De uma ideia assim “poxa, vamos fazer terra para a

horta”, “vamos né... compostar as nossas próprias cascas”. Porque a gente nem falava isso para muita gente porque a gente, assim, queria realmente que fossem coisas orgânicas e a gente ficou com medo de quem vinha trazer as coisas. E a coisa foi tomando volume, assim, nosso, daqui da rua. E que sabe, veio o Lucas, através do Marcos da VideVerde e isso expandiu. E hoje, também, isso está para fora das nossas ruas, isso está para o planeta.”

Outras parcerias comerciais importantes ao negócio foram feitas através da rede de contatos gerada pelo programa de capacitação e pela participação em feiras e eventos na área. O Clube Orgânico, um clube de assinaturas para serviço de entregas de produtos orgânicos, é um exemplo de parceiro conquistado pelo programa de capacitação, sendo o fundador do Clube mentor do empreendedor. Através de promoções feitas com empresas que compartilham valores e visões de mundo, os empreendedores conseguem atrair novos clientes de dentro de um mesmo nicho de mercado, conforme relato do fundador do parceiro Clube Orgânico:

B4: “Se é do Clube Orgânico, ela tem o primeiro mês grátis. Então isso funcionou. A gente fez uma campanha no ano passado, não sei se foram 20 ou 30 clientes que migraram para ele também. Foi bem legal, eu acho que são duas propostas que no final das contas querem o bem maior, sustentabilidade do planeta, e é uma nova maneira de pensar. Vem aquela coisa tipo: cara, para pensar o que você está fazendo com o planeta. Se você não tem tempo para compostar na sua própria casa um saco, eu faço isso para você. É uma proposta de valor, assim como a gente também tem a nossa que é: para pensar de onde está vindo a sua comida, preço não é tudo, vê o valor por trás da proposta de como você está se alimentando, saiba quem está produzindo o seu alimento e como ele está sendo produzindo, vem conhecer as pessoas. A nossa proposta é mais essa, é de aproximar quem produz e quem come. A gente traz uma nova oferta de valor para a pessoa. É óbvio que tem outras contrapartidas que não são só filantrópicas, a gente tem um nível de serviço que hoje é absurdo (...). Então tem um pouco dos dois, que é um pouco da proposta.”

A participação em diversas redes de relacionamentos trouxe benefícios e recursos ao empreendedor, conforme seu relato quanto ao benefício das redes:

B1: “Tive um programa do Sebrae que chama Maratona de Negócios Sociais que participei em 2015. E aí lá tinha um processo de consultoria, mentoria e tudo mais. E aí ganhei um processo de coaching com a pessoa que trabalhava no Instituto Ventura. (...). Basicamente emprestam dinheiro para negócios sociais. Investem em negócio sociais. Também foi uma baita ajuda assim. Tem o processo de mentoria. Tem o processo de consultoria lá com os mentores da Shell que ajudou bastante. Basicamente foi isso assim. Tem essa e eu como... não como Ciclo Orgânico, mas participo do Global Shapers que é uma comunidade do Fórum Econômico Mundial de jovens engajados em projetos que causam impacto social nas comunidades locais. (O benefício) é o aprendizado assim. Disparado na frente é o aprendizado. Você aprender coletivamente assim. E junto ainda tem a possibilidade de estar ou vendendo serviço para alguém ou fazendo um projeto em conjunto.”

Outra parte dos recursos veio do próprio acervo do empreendedor, como computadores e espaço de depósito de ferramentas (inicialmente na garagem do prédio onde reside), conforme relato do empreendedor:

B1: “Até o meio do ano passado, um pouco mais, funcionou com a minha casa; era um depósito assim onde eu guardava as bicicletas, guardava adubo no bicicletário do prédio assim. E aí um belo dia fui expulso do prédio assim. O pessoal não queria que tivesse empresa ali e funcionário entrando e tudo mais. Não estava no plano de negócios. A gente comprou uns containerzinhos pequenos, alugou uma vaga de carro no estacionamento em Botafogo. E aí hoje nosso depósito é no estacionamento de Botafogo.”

A própria família do empreendedor proveu recursos, tanto financeiros como operacionais e de gestão; o pai do empreendedor, juntamente com o filho, desenvolveu as bicicletas responsáveis pelo transporte das bombonas de coleta de resíduos. A utilização das horas extras do empreendedor na atividade, já que ainda cursava a faculdade e se dedicava ao programa de capacitação, demonstram o engajamento e a dedicação do empreendedor ao negócio numa situação de limitação de recursos. A experimentação também constitui grande parte do negócio, conforme seu relato:

B1: “Fui adaptando. Então. No começo eu não tinha ideia de qual seria a frequência ideal assim, quanto tempo que... por que na minha casa eu levava... a cada dois dias eu levava para o fundão assim, que gera muito resíduo orgânico. Aí eu falei: - não. Vamos começar com três vezes na semana. Aí comecei a ver que era muito. Comecei a botar no papel e ver que não ia fechar a conta. Não. Então vamos duas. Depois vamos uma. Aí depois até o recipiente e fazer a coleta, o saquinho não era o saquinho, antes era forrado com saco de... uma época foi com jornal assim para não sujar. No começo eu trocava o balde. Aí eu comecei: - ‘pô. Espera aí. Eu estou trocando de cinco pessoas. Imagina quando tiver 20, 30. Levar 20 baldes, 30, aí lavar e tudo mais. ’ Um aprendizado. E outra de como é que colocava na bicicleta e tudo. Antes amarrava com uns elásticos. Aí arrebatava o elástico e tudo. Esse do triciclo foi isso. Eu falei: - ‘não. Está quebrando muita bicicleta de carga. ’ E a gente estava perdendo muita eficiência com.... por que a bicicleta de carga ela tem um limite para fazer a coleta. E aí toda hora que enchia, voltava, descarregava e pegava outra. Eu falei: - ‘não. Vamos fazer. Vamos comprar um triciclo para gente experimentar e ver assim se dá mais eficiência. Depois a gente troca tudo. ’ Aí deu certo. Vamos mudar o processo de compostagem para isso. Vamos ver se dá certo. Se não dá certo. Se esse é mais eficiente.”

Na decisão sobre a formatação de seu negócio, se com ou sem fins lucrativos, o empreendedor se baseou na sua experiência no projeto de extensão da faculdade. Desde o início, o empreendedor definiu o seu empreendimento como social, como se verifica no material promocional da empresa:

BFS3: “Somos um negócio social, que tem como missão construir uma comunidade de pessoas que vêem o lixo como uma solução ao invés de problema. Com sua mensalidade, garantimos que todos os seus resíduos orgânicos sejam coletados e transformados em adubo: fonte de vida.”

Embora tivesse uma missão social, o fundador optou por manter o formato de uma organização com fins lucrativos pela sua experiência negativa com o término de um projeto durante a faculdade, conforme explica em seu relato:

B1: “Eu queria trabalhar com compostagem assim e eu tinha muito essa dúvida assim: será que eu faço um projeto, uma ONG para trabalhar em... assim, para se inscrever em edital, inscrever projeto e fazer em comunidade carente e tudo mais ou eu faço uma empresa, um negócio social para trabalhar com esquemas de assinaturas. E aí na faculdade a gente trabalhou. É um projeto de extensão, mas que dava apoio para outras atividades. A gente trabalhou com projeto na Maré de compostagem e agricultura urbana. E esse projeto ele acabou junto quando deu esse caso da Petrobrás e tudo mais, essa crise na Petrobrás. O edital acabou e eles ficaram sem verba e acabou. Aí foi nisso que me deu um clique. Eu falei: - cara. Não quero gastar um... ter essa dependência de edital e tudo mais. E outra que ONG tem um modelo bem diferente de gestão assim. Eu fiquei achando que abrindo empresa a gente tem uma sustentabilidade financeira melhor, tem mais autonomia.”

A preocupação com a sustentabilidade financeira de seu negócio fez com que o empreendedor optasse pelo formato de negócio social. Essa escolha sendo feita, o empreendedor acabou por ampliar o leque de fontes de recursos da empresa; em 2016, por exemplo, a empresa entrou no edital da organização sem fins lucrativos BrazilFoundation, e recebeu um aporte a fundo perdido de R\$30.000, o que permitiu a expansão do negócio durante o ano de 2016. Tudo o que é arrecadado é investido na empresa, conforme relato da responsável pelo marketing:

B2: “Aí que tudo que entra volta, joga na roda, vai girando, entrou... A gente ganha doação da BrazilFoundation também, que a gente ganhou o edital do ano passado, ganhou 30 mil, aí já foi uma coisa para jogar na roda, depois a gente ganhou uma parcela da BrazilFoundation de um evento, seis mil, aí joga na roda, tipo, comprar bicicleta, equipamento que já está velho, trocar botina, uniforme, capacete, adesivo que é caro, ‘ah tanto mil reais de adesivos’, adesivo x, adesivo y e vai jogando quando você vê já foi...”

4.2.4

Estratégias de legitimação e de mudança institucional

A exposição na mídia foi um dos fatores fundamentais para o crescimento do negócio. Com a utilização das mídias sociais (Instagram e Facebook) e a publicação de *posts* e vídeos sobre a empresa, a empresa chegou à pauta de programas como Fantástico, da TV Globo, e Cidades e Soluções, da Globonews, no primeiro semestre de 2016. Essa exposição, juntamente com as palestras ministradas pelo empreendedor em eventos e feiras relacionados ao tema de meio-ambiente, fez com que o número de clientes aumentasse de em torno de 30 em janeiro de 2016 para 330 no final do mesmo ano. Essa exposição na mídia levou à candidatura do empreendedor ao prêmio “Faz Diferença” do GLOBO com a FIRJAN, na categoria Sociedade/Sustentabilidade.

Conforme os depoimentos do empreendedor, da sua equipe e de duas de suas clientes, a empresa conseguiu, nesses primeiros anos de vida, atrair um grupo de clientes que compartilhavam valores semelhantes ao do empreendedor no que se refere ao meio-ambiente. Pelos materiais e pelas entrevistas, é possível identificar o mecanismo de teorização, consistindo em duas etapas: o enquadramento do problema e a justificativa para a existência do negócio como forma de resolver esse problema. A responsável pelo marketing consegue elaborar bem o discurso da destinação do lixo como o grande problema enfrentado e como a solução que a empresa oferece é superior à existente:

B2: “A raiz do problema é a quantidade grande que a gente gera por dia de lixo e que as pessoas acham que o lixo simplesmente some da porta dela ‘ah moro em apartamento, joga naquela caixa que eu nem sei para onde vai.’ E aí? E depois que você coloca o seu lixo na sacola e o lixeiro leva você sabe para onde vai? (...) A gente tenta buscar de alguma forma trazer esse pensamento crítico e conscientização porque o problema que sempre persiste é que ‘eu pago com Comlurb e eles levam o meu lixo, para que eu vou pagar um serviço que faz o mesma coisa que a Comlurb.’ A gente sempre tentou mostrar que o diferencial é que a gente, ao contrário da Comlurb, traz para um local que você tenha fácil acesso, você pode acompanhar o processo de compostagem qualquer dia, (...) você sabe o que está acontecendo, você sabe para onde vem o seu lixo, o que acontece com o seu lixo. (...). Além de mostrar a carta de impacto daquilo que você fez, de quantos quilos você deixou de mandar para o aterro, qual foi sua missão positiva já que a gente faz de bicicleta, a gente não usa carro, a nossa energia é limpa, (...) e o do Comlurb é totalmente diferente, leva para um lugar super longe, que é super caro e você paga um imposto super alto pela quantidade de lixo que você joga para lá, sabe?”

É interessante notar como o trabalho do empreendedor se alinha ao discurso da economia circular, muito embora este seja desconhecido pelo empreendedor, ou pelo menos a rede de empresas que utilizam esse mesmo discurso lhe é desconhecida. Na análise documental, verificou-se a existência de uma análise da empresa por parte de dois pesquisadores franceses que a classificavam como sendo exemplo de economia circular em países emergentes. No entanto, por ser uma organização de pequeno porte e voltada para clientes residenciais, o campo organizacional que a empresa se insere é diferente das outras duas empresas estudadas. Conforme explicitado anteriormente, o campo organizacional que a empresa orbita, em função da formação do empreendedor, é o de movimento agroflorestal, em que ONGs, estudantes e interessados se movimentam para difundir o conceito nas cidades.

Na teorização do empreendedor, entra também o discurso de ser uma empresa com objetivo de resolver um problema ambiental e social. Adicionalmente, é importante para o empreendedor e sua equipe o efeito da atividade para os próprios funcionários que empregam, como forma de mudança social. A responsável pelo marketing consegue resumir o problema social e ambiental enfrentado, aliado à modificação no comportamento dos funcionários da empresa:

B2: Isso é fora que o metano, o chorume de lá que não é o chorume que a gente tem da minhoca, a gente pega e faz a compostagem de minhoca também, é aquele chorume super prejudicial que literalmente ferra tudo, tanto ferra o solo como ferra a água e ainda proliferação de doença, rato, quanta coisa, se você parar para botar na ponta do lápis tudo que ocorre de ruim em um lixão que não tem tratamento de lixo sabe? Então uma problemática muito grande, só que é aquilo, as pessoas estão muitos confortáveis do jeito que elas estão, dá muito trabalho pensar em relação ao seu lixo porque ninguém quer gastar assim, isso é a verdade, as pessoas não querem gastar tempo e nem dinheiro, então... E a gente ainda tenta trazer essa consciência do que faz o projeto funcionar e também a roda girar é o pagamento do projeto, porque como eu falei o dinheiro é para pagar o salário deles e o Ciclo Orgânico ele está sendo um grande gerador de empregos também, porque eram três pessoas que estavam paradas, desempregados, não tinham perspectiva, trabalhavam fazendo bico e agora estão no Ciclo Orgânico para ir lá para fora com eles, eles sei lá, falam várias coisas do que aconteceram na vida deles depois de Ciclo Orgânico sabe. O João, que é o mais velho, que já está com a gente mais tempo, fazer um ano agora em fevereiro, ele falava que antes ele trabalhava como motorista de Kombi e que ele era mal tratado, que as pessoas não eram educadas, que só jogavam dinheiro para ele e que ele trabalhava muito, ele se sentia muito cansado e que a qualidade de vida dele era péssima e as pernas dele não funcionavam direito porque era muito tempo sentado e que depois que ele começou o Ciclo Orgânico, a vida dele mudou, porque ele emagreceu, ganhou qualidade de vida, não chega cansado em casa, ele fica que a cabeça dele chega mais de leve, as pessoas

cumprimentam ele, dão bom dia, boa tarde, ele recebe suco, refrigerante e ainda recebe gorjeta das clientes e ele se amarra, é o cara que mais gosta e quando acaba o trabalho ainda fica aqui no parque ainda, ele gosta de ficar aqui, senta, eu falo “João, vai embora João”, “Ah vou ficar aqui um pouquinho”, “mas já acabou”...”

O mecanismo de metrificação tem destaque como forma de promover mudanças institucionais. O empreendedor enfatiza no serviço provido o levantamento final da quantidade de lixo que se deixou de enviar ao aterro sanitário e o quanto de gás carbônico e gás metano deixou-se de produzir com a atividade de compostagem e a coleta via bicicletas. Nas palavras do empreendedor:

B1: “Demora quatro meses para ficar pronto e a gente devolve esse adubo como uma forma de ou adubo ou mudinha, por exemplo, esse adubo, como forma de fechar um ciclo. Então você está mais do que só dando um destino bacana para os seus resíduos assim. Você recebe ele de volta com um benefício para horta e tudo mais assim. E além disso a gente entende que para que de fato a gente fechar o ciclo e promover essa conscientização ambiental a gente informa qual foi o impacto da ação de cada um assim. Então cada vez que a gente faz a gente pesa o baldinho e registra isso. Então cada mês eu sei que você contribuiu com quarenta quilos de resíduo orgânico. Então eu vou te mandar um e-mail: - ‘Patrícia, você compostou 40 quilos de resíduos orgânicos, isso destinou 25 quilos de adubo, evitou a emissão de 30 quilos de CO2 e o projeto como um todo está em tal ponto assim.’ Então é a forma de fechar o ciclo assim. (...) O argumento é de fato você estar deixando de contribuir com uma lógica que vai impactar negativamente o planeta e isso vai estar contribuindo com outra realidade assim. Você vai estar causando um impacto positivo a partir do seu resíduo. Você ainda vai saber qual é o impacto que você está causando e ainda receber de volta o adubo e a mudinha.”

Para os clientes, a possibilidade de conseguir medir a quantidade de lixo que se gera dentro da residência mexe na consciência ambiental deles, conforme relato do fundador da organização parceira Clube Orgânico, que também assina a coleta de lixo:

B4: “Nossa, mudou muito. Primeiro há um processo de adaptação, lá em casa a gente teve isso durante uns meses, foi tipo guerra durante alguns meses. É assim: tem o lixinho em cima da pia, o balde fica lá, você tem que abrir a tampa, no início foi a maior guerra com a minha mulher, tem que jogar lá. Eu ficava danado quando abria o lixo e tinha lixo orgânico: tem que jogar no balde. (...). Como eu recebo a minha cesta de orgânicos, eu como muito vegetal e nas cestas do Clube a cenoura vem com o talo, (...), mas às vezes eu não aproveito o talo da cenoura, aí ficava jogando aquilo fora, enchia a minha lixeira. Caraca, olha a quantidade de comida que eu estou jogando fora. Bem ou mal é comida, o talo da cenoura você corta e faz farofa, eu estava jogando fora. Depois que eu passei a botar no baldinho, falei: não, não estou jogando fora. (...) eu não estou gerando gás carbônico, estou gerando o resíduo que vai virar uma outra coisa, estou renovando a minha cestinha. Que bom(...). Eu fico feliz de poder estar, assim, o nosso lixo orgânico está indo

para tal lugar, está sendo cuidado e renovado, gerando uma terra que vai adubar outras plantas, que vai gerar vida, vai né... Plantas com saúde, enfim”.

4.2.5

Discussão

O caso apresentado representa um exemplo tanto de empreendedorismo sustentável como de empreendedorismo sustentável. Este, conforme definido anteriormente, é um negócio que tenta resolver problemas ambientais e gerar riqueza econômica (Schaltegger & Wagner, 2011). É também conhecido na literatura como empreendedorismo ambiental. Já o conceito de empreendedorismo sustentável, de acordo com Brunelli & Cohen (2012) é mais amplo, se referindo a negócios que incluem, ao mesmo tempo, a geração de riqueza econômica e de valor social e ambiental. Em artigo sobre as diferenças entre os conceitos na literatura, Brunelli & Cohen levantaram que o empreendimento sustentável exige que os benefícios sociais estejam bem claros como objetivos da organização, diferentemente do empreendedorismo sustentável.

Pelos seus depoimentos, a motivação do empreendedor do Ciclo Orgânico foi resolver um problema ambiental e social, inspirado no projeto social Revolução dos Baldinhos, no sul do país, levado a cabo por uma organização sem fins lucrativos. Sua opção inicial era pelo formato de uma organização sem fins lucrativos; no entanto, uma experiência durante o programa de extensão da faculdade fez com que o empreendedor tivesse predileção pelo formato com fins lucrativos: o fim de um projeto numa comunidade de baixa renda por conta do término de doações corporativas.

É também possível sua categorização como um caso de empreendedorismo social, onde a prioridade é a criação de valor social, em detrimento da criação de riqueza pessoal ou para o acionista, através de inovações ou da criação de algo novo (Austin, Stevenson e Wei & Skillern, 2006; Mair & Marti, 2006). Não que a criação de riqueza econômica não seja um dos objetivos do empreendedor social; ela apenas é secundária ao objetivo maior de geração de riqueza social (Mair & Marti, 2006). O formato do empreendimento a ser tomado deve ser feito com base na maneira mais eficiente de se arranjar os recursos necessários para que a missão da empresa seja cumprida, podendo fazer parte tanto do setor privado como do

governo ou do terceiro setor (Austin, Stevenson e Wei & Skillern, 2006; Mair & Marti, 2006). Nas entrevistas, foi possível identificar a priorização do empreendedor em relação ao aspecto social do negócio; no entanto, como seu enfoque é claramente ambiental, este empreendedor também foi considerado como empreendedor sustentável.

A opção pelo formato de uma organização com fins lucrativos, utilizando-se de ferramentas de mercado para atingir seus objetivos, resulta na utilização de diferentes lógicas que muitas vezes entram em conflito umas com as outras (; Miller et al., 2012; Tracey, Phillips e Jarvis, 2011). O empreendedor do Ciclo Orgânico acaba se utilizando das lógicas de ambos formatos (com e sem fins lucrativos): as ferramentas de mercado bastante associadas à lógica de *causation*, como a construção de um plano de negócios e a condução de pesquisa de mercado como forma de avaliar o mercado e a captação de recursos através da participação em editais de fundações privadas. Ambas permitem ao empreendedor suprir sua falta de recursos financeiros através da utilização de uma ou de outra.

Embora para fins de pesquisa esse empreendedor seja um representante de empreendedor sustentável, na discussão ele será identificado como empreendedor social, já que essa categorização pelo seu campo organizacional e pela mídia é importante na forma com que mobiliza recursos e convence *stakeholders*.

4.2.5.1

Motivação

Pelos depoimentos, a paixão pelo tema da compostagem fez com que o empreendedor conseguisse identificar uma oportunidade e explorá-la comercialmente. Na visão de Cardon et al. (2009), a ocupação em algo que transmita significado e relevância à própria identidade provoca a paixão; ela não aparece porque alguns empreendedores sejam mais propensos do que outros a ter esses sentimentos.

Os autores sugerem três tipos de identidade do empreendedor conforme suas paixões: 1) a de inventor, quando a paixão é direcionada para as atividades de identificação e invenção de novas oportunidades para ser exploradas; 2) a de fundador, em que a paixão reside na atividade de abrir novos empreendimentos para a exploração de oportunidades e 3) a de desenvolvedor, relacionada às

atividades de desenvolvimento e expansão do negócio criado. Essas identidades podem coexistir em um mesmo empreendedor, ou alguma ser mais preponderante (Cardon et al., 2009). De acordo com os autores, esses papéis têm o poder de colocar as pessoas em categorias sociais, como no caso do empreendedor. Ao ser categorizado como ‘empreendedor social’ pelo programa de capacitação, ” ele é motivado a manter esse status e tentar corresponder às expectativas sociais de sua categoria, se engajando em atividades relativas e se desengajando de atividades que os afaste dessa categoria. Os indivíduos que conseguem ter experiências alinhadas com seus papéis apresentam emoções positivas, e negativas quando o comportamento se distancia de seus papéis sociais. Os autores reconhecem que a paixão empreendedora também pode resultar em comportamentos obsessivos, cegos ou mal direcionados (Cardon et al., 2009).

O empreendedor do caso desenvolveu a paixão pela atividade de compostagem antes de empreendê-la; no entanto, a dedicação e seu posicionamento como empreendedor social inclusive selado por um programa reconhecido de capacitação podem ter levado a uma atitude de desenvolvedor, apaixonado pela prática, mas também pela possibilidade de impacto social, correspondendo à sua posição social recém-criada.

Dessa forma, sua motivação provém de fatores intrínsecos e extrínsecos: a paixão e o prazer por desenvolver a atividade de compostagem (intrínseco) e seu status social com sua posição de empreendedor social sendo definida externamente.

4.2.5.2

Oportunidade

Dois fatores foram essenciais para que o empreendedor pudesse identificar a oportunidade na compostagem para clientes residenciais: 1) a experiência prática durante o projeto de extensão, provendo ao empreendedor não só o prazer de realizar a atividade, mas a visão das mudanças geradas na mentalidade das pessoas envolvidas em relação ao lixo e 2) a experiência profissional na área, permitindo, através de conversas com clientes e potenciais clientes, verificar a existência de uma demanda latente para clientes residenciais. Essa experiência profissional também alertou ao empreendedor posteriormente sobre a

possibilidade de parceria, conforme formato utilizado pelo projeto no sul do país que serviu de inspiração ao empreendedor.

Embora esses fatores tenham permitido a identificação da oportunidade por parte do empreendedor, ela só se tornou acionável com o programa de capacitação, que munuiu o empreendedor de 1) insumos de habilidades, através da capacitação em gestão; 2) rede de contatos, da onde surgiram os primeiros clientes e os mentores com quem o empreendedor pôde trocar conhecimento e opiniões quanto à tomada de decisões e 3) recursos financeiros, para a compra de ferramentas e equipamentos necessários à operação. De acordo com Fisher (2012) e Sarasvathy (2001), o empreendedor só aciona a oportunidade quando já possui parte dos recursos necessários para a exploração da oportunidade. Seu conhecimento técnico e prático na área de compostagem aliado aos conhecimentos recém-aprendidos em gestão, com toda a rede de relacionamentos que veio em conjunto, permitiram ao empreendedor tornar a oportunidade em um empreendimento concreto.

Esses insumos providos pelo programa Iniciativa Jovem são coerentes com os resultados de pesquisas relativas a auxílio externo a empresas nascentes e seu impacto na abertura, sobrevivência e desempenho de empresas, conforme resumido por Chrisman & McMullan (2004). De acordo com os autores, esses auxílios externos, tais como o programa Iniciativa Jovem, ajudam no desenvolvimento de uma rede de contatos, na construção de uma equipe, na captação de recursos e na preparação de planos de negócios, como foi exatamente o caso do empreendedor. Para os autores, o processo de aprendizagem com a mediação de um profissional experiente durante a construção de um empreendimento, ao contrário de se ter aulas de empreendedorismo, por exemplo, pode resultar num ganho de conhecimento tanto tácito quanto explícito, com chances desse conhecimento contextual se tornar uma vantagem competitiva para a empresa e melhorar suas chances de sobrevivência. Os autores também alegam que, quanto mais cedo o auxílio externo à empresa, melhor, já que as decisões nas primeiras fases do negócio (identificação da oportunidade) são as que possuem maior impacto sobre o negócio do que decisões tomadas mais à frente (Chrisman & McMullan, 2004). Os programas de auxílio possuem vantagens sobre outros tipos de aconselhamento, como, por exemplo, os de consultoria. A consultoria realiza atividades no lugar do cliente; os programas de auxílio, por sua vez,

aconselham os empreendedores a tomarem decisões, sem realizar qualquer atividade prática. Ao fazer isso, o auxílio externo novamente permite a criação de conhecimento tácito e explícito por parte do empreendedor.

O empreendedor, portanto, se beneficiou com o programa ao criar conhecimento tácito e explícito baseado na sua interação com os mentores durante o processo de criação da empresa e além, já que a “selagem” do empreendimento permite o contato frequente entre mentores e empreendedores para além do programa de capacitação.

4.2.5.3

Mobilização de recursos e estratégias de convencimento

A situação de penúria de recursos por parte do empreendedor, muito em função de sua idade, desencadeou uma série de mecanismos próximos às lógicas de *effectuation* e, principalmente, de bricolagem.

Ao envolver o pai, a namorada e o irmão na exploração da oportunidade, o empreendedor se fez uso de insumos de habilidades, seguindo a lógica de bricolagem. Conforme Fisher (2012), são insumos de habilidades a utilização de habilidades de amadores e de autodidatas que de outra forma não seriam utilizados. O desenvolvimento com o pai das bicicletas para a operação da empresa, o trabalho da namorada nas feiras e eventos e como responsável pelo marketing e o estágio em marketing do irmão na empresa podem ser vistos como insumos de habilidades para compensar a falta de recursos do empreendedor. A família, portanto, teve papel fundamental durante o processo de exploração da oportunidade, compensando a limitação de recursos por parte do empreendedor.

A utilização das horas extras do empreendedor para desenvolver o negócio, enquanto frequentava a faculdade e participava do programa de capacitação pode ser vista como insumo de trabalho, tal qual os empreendedores dos estudos de caso de Fisher (2012), que também se utilizavam de horas extras para desenvolver atividades empreendedoras fora do escopo do seu trabalho. Os insumos físicos utilizados, tais como o depósito de ferramentas e de bicicletas na garagem do prédio residencial e, posteriormente, num estacionamento, também revelam uma lógica de bricolagem. Por fim, conforme Baker & Nelson (2005), o mecanismo de

bricolagem também está relacionado com a oferta de bens ou serviços que de outra forma seriam indisponíveis, como é o caso deste empreendimento.

O movimento feito pelo empreendedor de fechar parcerias antes mesmo do negócio estar totalmente formatado, sugere a utilização de uma lógica de *effectuation*, no que tange ao *precommitment*, ou seja, um comprometimento prévio com terceiros antes de terem desenvolvido completamente o produto/serviço (Sarasvathy, 2001). De acordo com Sarasvathy (2001), a lógica de *effectuation* se utiliza de alianças estratégicas e comprometimentos prévios com outras organizações não só para se reduzir a incerteza oriunda dos negócios nascentes, como também para construir barreiras à entrada. A expansão da empresa estudada está vinculada ao estabelecimento de mais alianças com escolas e outras organizações onde exista interesse em se fazer compostagem ou de se promover educação ambiental, indicando também o comprometimento de um valor limitado de recursos de cada vez. É aparente, também neste caso, a utilização da lógica de bricolagem na questão dos insumos de trabalho, quando o envolvimento de parceiros no próprio projeto é regular como também físico, já que a empresa se utiliza diariamente dos pátios de compostagem dos parceiros, inclusive utilizando o local como depósito de ferramentas e equipamentos.

Também seguindo a lógica de *effectuation*, o empreendedor vai investindo recursos por vez, à medida que possui recursos financeiros para tal, numa estratégia de *affordable loss*, ou de perda disponível.

O programa de capacitação possui um papel relevante na exploração da oportunidade por jovens empreendedores que, quase que de forma natural, possuem limitação de recursos devido à jovem idade e, portanto, pouca experiência de trabalho e pequena rede de relacionamentos. Ao mesmo tempo em que compensam a falta de recursos do empreendedor, o programa embute conceitos ligados à lógica de *causation*, visando à conquista de legitimidade dos jovens empreendedores dentro do campo empresarial em que a métricas, planos de negócios e planejamentos de longo prazo são requeridos. A lógica de *causation*, portanto, faz parte das normas e termos utilizados dentro do campo organizacional do mercado em geral, onde se buscam recursos para novos negócios.

As organizações que auxiliam jovens empreendedores, como é o caso da Iniciativa Jovem, do Sebrae, do Instituto Ventura e do *Global Shapers*, tentam

embutir dentro desses empreendedores as instituições vigentes no campo dos negócios, para que consigam legitimidade e, portanto, fazer parte do grupo. Esse movimento acontece a despeito do caráter social do empreendimento. As métricas dos impactos causados pela atividade aqui também se revelam dentro de uma lógica de *causation*, que satisfaça os provedores de recursos com a utilização de uma linguagem comum às grandes empresas. Mesmo a *BrazilFoundation*, organização sem fins lucrativos, obedece à lógica ditada por empresas de medição de impactos para se verificar a eficiência e eficácia dessas organizações. A utilização da lógica de *causation* quanto às metas também faz parte da estratégia de empreendedores sociais para que seus valores estejam consonantes com os valores dos diversos *stakeholders* envolvidos na mudança do campo. A utilização das métricas, portanto, é uma estratégia que atende a diversos *stakeholders* que se pretende mobilizar, conforme notaram Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) e Maguire, Hardy e Lawrence (2004).

Outro mecanismo de convencimento de *stakeholders* é o enquadramento do empreendedor na categoria de empreendedor social, gerando expectativas quanto à sua atuação, mas também proporcionando legitimidade ao ator social. Este enquadramento é importante pela idade do empreendedor, impossibilitando a avaliação de sua legitimidade em relação a experiências profissionais passadas. A categoria de empreendedor social, no entanto, não exige a demonstração do histórico de atuação do empreendedor, mas gera expectativas quanto ao papel altruísta e engrandecedor do ator que se empenha em fazer esse papel.

Essa mesma lógica de atender aos interesses e valores dos diversos *stakeholders* envolvidos no processo de empreendedorismo institucional é válida para os clientes da empresa, que são conscientizados sobre a prática de compostagem ao saber dos efeitos práticos que ela possui sobre o meio-ambiente. A carta enviada ao final de cada mês com a quantificação do lixo que foi levado à compostagem ao invés do aterro, bem como da emissão de gás carbônico e metano que se deixou de fazer gera nos clientes uma sensação de bem-estar e de dever cumprido. Neste caso, a metrificação atende também aos interesses desses *stakeholders*.

A participação em redes de contatos e relacionamentos, em grande parte promovido pelas organizações de suporte a jovens empreendedores, além de complementar recursos, adicionam legitimidade ao empreendedor, por se tratarem

de empresas estabelecidas com inserção no meio (Tracey, Phillips e Jarvis, 2011). Adicionalmente, essas redes reproduzem os valores das empresas patrocinadoras, sendo também meios de institucionalizar esses novos empreendedores. A mídia, neste caso, teve papel relevante na legitimação da atividade do empreendedor.

O mecanismo de teorização também é visto claramente neste caso; há um enquadramento do problema: a destinação correta do lixo. A solução atual oferecida pela empresa municipal de coleta de lixo é vista como prejudicial ao meio-ambiente, por não aproveitar parte dos resíduos que podem ser retornados ao ‘ciclo’ da vida. A empresa oferece como justificativa normativa para a sua existência 1) o conhecimento por parte do cliente sobre a localização física do lixo gerado em sua residência, podendo, inclusive, visitá-la quando quiser; 2) a utilização desses resíduos para a geração de um composto orgânico, 3) o fechamento do ciclo ao retornar à terra os resíduos na forma de adubo.

As estratégias de convencimento se confundem, portanto, com os mecanismos de mobilização de recursos do empreendedor. O quadro 6 resume os principais pontos levantados no caso:

Quadro 6: Resumo estudo de caso Ciclo Orgânico.

Motivação	Identificação da Oportunidade	Mobilização de Recursos e Estratégias de Convencimento
<p>-Predominantemente social</p> <p>-Intrínseca: prazer na atividade de compostagem; desejo de se resolver um problema ambiental; desenvolvedor do empreendimento</p> <p>- Extrínseca: status social</p>	<p>Experiência prévia permitiu identificação de uma demanda latente para compostagem residencial; participação em programa de capacitação deu impulso inicial ao projeto</p> <p>- Identificação de uma demanda não atendida por compostagem residencial (experiência prévia)</p> <p>- Utilização das lógicas de <i>effectuation</i> e <i>bricolagem</i>: a oportunidade só é acionável se parte dos recursos necessários já são de posse do empreendedor (<i>recursos on hand</i>)-</p> <p>Experiência em compostagem na faculdade (conhecimento técnico) e em estágio profissional (conhecimento de mercado)</p>	<p>Participação no programa Iniciativa Jovem da Shell, provendo conhecimento em empreendedorismo, capital inicial para implementação do negócio e legitimidade, com a conquista do selo do programa</p> <p>- Utilização de rede de contatos como insumos de trabalho e de <i>skills</i></p> <p>- Posição social do ator e recursos <i>on hand</i>:</p> <p>Lógica de <i>effectuation</i> e <i>bricolagem</i>: utilização dos recursos próprios e os familiares (financeiros, físicos e de conhecimento)</p> <p>utilização de rede de contatos como insumos de trabalho e de <i>skills</i></p> <p>utilização de insumos de habilidades autodidatas que não seriam utilizados (bricolagem)</p> <p>utilização do lixo como insumo esquecido, coerente com a lógica de bricolagem</p> <p>horas extras do empreendedor dedicadas ao negócio (bricolagem)</p> <p>oferta de serviços que de outra forma seria indisponíveis (<i>bricolagem</i>)</p> <p>alianças estratégicas feitas antes mesmo do desenvolvimento do negócio, revelando uma lógica de <i>effectuation</i> com o envolvimento de parceiros no negócio</p> <p>- Lógica de <i>effectuation</i>: experimentação e aprendizado iterativo na montagem do negócio</p> <p>- Gerando consenso: papel do programa de capacitação e das redes de relacionamento trazendo legitimidade ao negócio (alinhamento com atores com grande legitimidade) e recursos, compensando a pouca experiência do empreendedor</p> <p>Incentivo à utilização de mecanismos atribuídos a lógica de <i>causation</i> (VPL, visão, missão do</p>

Motivação	Identificação da Oportunidade	Mobilização de Recursos e Estratégias de Convencimento
	<p>(recursos <i>on hand</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participação no programa de capacitação, suprindo seus poucos recursos em parte devido à idade (conhecimento em gestão, rede de contatos, insumos financeiros), inserindo uma lógica de <i>causation</i> ao empreendedor 	<p>negócio, indicadores) para atrair <i>stakeholders</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Teorização: Utilização de elementos de <i>causation</i> (métricas) na teorização sobre o problema que a solução do empreendedor tenta resolver - Utilização de redes de colaboração: Participação em redes como Global Shapers e do programa de capacitação para apoio mútuo, geração de conhecimento, complementação de recursos e convencimento de <i>stakeholders</i> - Participação em palestras e eventos sobre sustentabilidade e meio-ambiente, como forma de difundir o conceito e dar legitimidade ao negócio - Participação em concursos da área, recebendo Prêmios que provem mais legitimidade e exposição na mídia.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3

Empresa Verde (Circulare)³

A Empresa Verde é uma multinacional com sede no país que fabrica componentes para a indústria de eletrodomésticos, mais especificamente, à indústria de refrigeradores, freezers e aparelhos de ar refrigerado. A empresa se destaca por sua capacidade de inovação e pelo número de patentes produzidas, obtendo diversos prêmios na área.

Fundada na década de 1970 no sul do país, a empresa foi inicialmente criada para substituir a importação de determinados componentes pela indústria de refrigeração nacional, alcançando, posteriormente, autonomia tecnológica e expandindo sua atuação geográfica a partir já do final da década de 1970, inicialmente com exportações e, a partir da década de 1990, estabelecendo plantas produtivas na Europa e na China. Após algumas mudanças na sua estrutura acionária, a partir dos anos 2000, a empresa passou a ser controlada por uma empresa americana do setor de eletrodomésticos, aqui denominada de Controladora. No entanto, sua gestão foi sempre independente da empresa controladora, obedecendo, não obstante, suas regras de conformidade.

Atualmente com presença física em 5 países, inclusive o Brasil, e com mais de 10.000 funcionários (em torno de 6.000 só no país), a gestão da empresa possui grande enfoque na sua capacidade de inovação e de liderança tecnológica, bem como de uma operação levando-se em conta questões relativas à sustentabilidade, tais como meio ambiente, direitos humanos e bem-estar no trabalho, além de outras. Com cerca de 500 funcionários dedicados às atividades de P&D e parcerias longevas com universidades e centros de pesquisa, a empresa já passou da marca de 1.500 patentes concedidas. A empresa, que investe em torno de 3 a 4% de sua receita líquida anual em P&D, têm como direcionador o desenvolvimento de produtos que consumam menos matérias-primas, menos energia, que sejam mais eficientes e que possuam menos impacto ambiental.

O relatório anual de sustentabilidade segue os padrões de relatório sugeridos pela ONG internacional *Global Initiative Reporting* (GRI), os quais são adotados

³ O nome da empresa e do projeto em questão, bem como o dos entrevistados, foram alterados a pedido do responsável pelo projeto “Circulare.”

voluntariamente por empresas, governos e outras organizações e que reportam impactos em questões como mudança climática, corrupção e direitos humanos.

Em 2014, ano de desafios para a empresa com a crise econômica na Europa e nos EUA, a empresa criou uma área dedicada a buscar oportunidades de crescimento não necessariamente dentro do principal negócio da empresa. O primeiro fruto dessa busca é o projeto inovador de logística reversa denominado de “Circularre”, que atualmente contém em torno de 100 funcionários dedicados. Ganhadora de diversos prêmios para empresas inovadoras e sustentáveis, com o projeto Circularre a Empresa Verde reforça seu papel de referência nacional no campo organizacional de sustentabilidade corporativa. A Circularre, juntamente com a parceira Fundação Ellen MacArthur, passa a difundir o conceito de economia circular para outras empresas na forma de palestras e eventos.

A operação da Circularre consiste 1) na oferta de um serviço de coleta de refrigeradores comerciais e aparelhos de linha branca (fogão, micro-ondas, lava-roupas), pré ou pós consumo (que não chegaram ainda ou que já chegaram às mãos do consumidor final, respectivamente, mas que apresentam defeitos e/ou já se tornaram obsoletos), de clientes corporativos geralmente de médio a grande porte; 2) no transporte desses resíduos até a planta da empresa; 3) no desmonte desses aparelhos e no tratamento dos componentes através de processos industriais e 4) na venda desses insumos como matéria-prima para a indústria, tanto a original (refrigeração e aparelhos domésticos) como outras. Uma chapa de geladeira obsoleta, por exemplo, é desmontada cuidadosamente para que não seja danificada, passa por um processo de lavagem industrial para que resíduos nocivos sejam retirados, é cortada e depois vendida novamente como chapa para fabricantes de bebedouros. Dessa forma, tenta-se aproveitar ao máximo e melhorar os resíduos dos aparelhos através de processos de engenharia para que possam dar uma destinação nobre a eles; em último caso, quando isso não é possível, a empresa opta por vender as chapas como sucata de aço ou ferro.

Ao fazer isso, a Circularre trabalha com os conceitos de economia circular fechada e aberta: na primeira, os resíduos tratados, após passar por processos industriais, voltam às indústrias originais como matéria-prima; na segunda, os resíduos se transformam em matéria-prima para outras indústrias.

Neste modelo de negócios, a empresa possui três tipos de clientes: os que contratam o serviço de coleta de resíduos eletroeletrônicos; os que compram

insumos/produtos reciclados e os que comprem tanto o serviço de coleta quanto o de insumo/produto originado a partir de um resíduo.

4.3.1

A empresa e sua motivação

Com grande enfoque na inovação tecnológica e na sustentabilidade, a Empresa Verde é reconhecida nacionalmente por sua capacidade de gerar inovações e de seguir práticas sustentáveis. O número de patentes concedidas à organização e a geração de relatórios de sustentabilidade nos moldes internacionais confirmam essas duas orientações da empresa.

A empresa confecciona seu relatório de sustentabilidade conforme as normas do *Global Reporting Initiative* (GRI), se compromete com os princípios do Pacto Global da ONU (boas práticas no combate à corrupção, em direitos humanos, no trabalho e no meio-ambiente) e realiza atividades educacionais comunitárias com enfoque no meio-ambiente. A empresa, dessa forma, faz parte de um grupo de empresas de grande porte que adota e incorpora conceitos de sustentabilidade, seja visando à melhoria de sua imagem corporativa seja como forma de isomorfismo, correspondendo às expectativas do campo organizacional de sustentabilidade corporativa.

Em 2013-2014, face os desafios do longo e desaquecimento da economia mundial iniciado em 2008, é criada uma área de novos negócios com o objetivo de buscar oportunidades de crescimento dentro e fora do *core business* da empresa, conforme relato do executivo responsável pela unidade de negócios Circular:

C1: “E teve um momento em 2014, 2013, que a empresa estava com desafio particular e aí chegou até mim, que eles estavam desenvolvendo ou criando uma equipe para poder estudar e desenvolver novos negócios. A empresa estava num momento de fazer uma pesquisa mais profunda sobre que outros negócios em que ela poderia atuar e se desenvolver, e estava formando uma equipe que pudesse auxiliar nessa caminhada, e a proposta era que os executivos viessem, ajudassem a criar os novos negócios e depois se dedicassem à gestão do *business* que iria ser eventualmente criado.”

A nova área, portanto, refletia uma estratégia de diversificação de negócios da empresa e, para tal, recursos foram investidos para que essa diversificação fosse gerada internamente, ao contrário, por exemplo, da compra de outras

empresas de outros setores. Com esse movimento, a empresa inicia um processo de intraempreendedorismo, ou seja, “a prática de desenvolver um novo empreendimento dentro de uma organização existente, para explorar uma nova oportunidade e gerar valor econômico” (Parker, 2011, p. 19). Outros termos com o mesmo significado encontrados na literatura são empreendedorismo corporativo e negócio corporativo (*corporate venture*).

A motivação neste caso foi claramente comercial, numa estratégia de diversificação dos negócios da empresa buscando crescimento em outras áreas de negócio. A crise econômica mundial, ou seja, um fator ambiental, foi a causadora da necessidade de se buscar novas formas de geração de valor econômico por parte da gestão da empresa.

4.3.2

Identificação da oportunidade

Dentro dessa nova área, os integrantes seguem uma lógica de *causation* comumente atribuída a empresas de grande porte: são realizados estudos e pesquisas de análise do mercado e são identificadas as tendências para as décadas seguintes não só da indústria onde a empresa está inserida como também a de seus clientes e a do consumidor final, como forma de se identificar oportunidades. Nesta análise de tendências, alguns assuntos emergiram, os quais foram considerados relevantes pelos gestores da empresa. Nas palavras do gestor do negócio, em evento na FINEP:

C7: “A Empresa Verde em 2013, tomou uma decisão de buscar uma diversificação do seu negócio né, buscar outras formas de gerar valor pro seu acionista que vão além do simplesmente o motor da geladeira. E aqui depois de uma pesquisa vasta de grandes tendências do mercado, foram escolhidas 4 grandes, 5 grandes famílias de assuntos. A primeira delas foi a economia circular, que eu vou me ater mais em detalhes aqui. Mas a Empresa Verde também se dedica a estudar outras tecnologias de refrigeração, se dedica a estudar assuntos relacionados à gestão de energia, internet das coisas e preservação de alimentos também. São todos assuntos que a Empresa Verde julgou que são relevantes, impactam o seu *core business* e acima de tudo são importantes no médio longo prazo para os seus próprios clientes.”

Nessa análise de tendências, a equipe responsável identifica a preocupação de se aproximar negócios e sustentabilidade; a questão regulatória emerge como

principal provedora de oportunidades na área, conforme relato do gestor do novo negócio:

C1: “(...) Uma das tendências que foi identificada na época foi a questão do casamento entre sustentabilidade e negócios; se você olhar 10, 15 anos atrás a sustentabilidade era uma área à parte da área de negócios e isso ao longo do tempo vem se aproximando cada vez mais. Então, a gente identificou essa tendência que é a da fusão entre a área de sustentabilidade e a área de negócios: os negócios têm que estar cada vez mais próximos de soluções que sejam sustentáveis, os usuários vão cada dia mais exigir, não só usuários, mas as legislações, os governos, as entidades e o consumidor final está a cada dia mais preocupado com isso. Então, a gente foi fazer um entendimento de quais eram os desafios que a nossa indústria estava passando, não só a nossa indústria, mas a indústria dos nossos clientes que estavam passando referente ao assunto sustentabilidade, gestão de resíduos e tal, foi quando a gente se deparou com a política nacional de resíduos sólidos que foi aprovada em 2010, só que ainda... o acordo setorial da parte de eletroeletrônicos ainda não está assinado, foi quando a gente identificou essa tendência e falou ‘poxa, o nosso cliente tem esse problema, que é a gestão do resíduo, que é a gestão do produto em fim de vida’ e a gente identificou essa tendência.”

A Política Nacional de Resíduos Sólidos, sob a lei de no. 12.305, de 2 de agosto de 2010, surge como um instrumento regulatório que, muito embora ainda não implementado em sua totalidade, representa uma oportunidade para empresas nas áreas de logística reversa, reciclagem e tratamento de resíduos. A lei prevê acordos setoriais, ou seja, contratos entre governo e empresas dentro de um determinado setor estabelecendo a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida do produto, desde a sua fabricação até a sua destinação final. Muito embora alguns acordos setoriais tenham sido firmados, como o de pilhas e baterias, o de pneus e o de lâmpadas fluorescentes, o de produtos eletroeletrônicos ainda se encontra indefinido. Numa ação empreendedora, a empresa se antecede à assinatura do acordo e enxerga oportunidade de negócios que atenda às necessidades de empresas no que tange ao cumprimento da lei. O analisa de desenvolvimento de novos negócios explica o racional para a identificação da oportunidade com a nova lei:

C3: “Existe a política nacional dos resíduos sólidos que ela em 2010 ela foi escrita né, e ela diz que... Ela começa a compartilhar as responsabilidades durante todo o ciclo de vida do produto né, responsabilidades no tange destinação desses produtos no final da vida o útil, ou no caso de uma avaria durante o transporte, durante o manuseio, ou algo desse tipo. Então essa política ela foi escrita, porém ela não foi assinada ainda por todos os segmentos né. E por exemplo, ela já funciona para a parte de medicamentos, ela já funciona para pneus, ela já funciona para agrotóxicos, para lâmpadas, pilhas, baterias. Porém para eletroeletrônicos ela não foi assinada ainda, não teve um acordo setorial. Então o que a gente percebe é que

muitas empresas fabricantes de eletroeletrônicos eles estão em cima do muro ainda, eles não querem ter um custo de ter que destinar os seus produtos né, não querem arcar com este custo neste momento enquanto não sejam obrigados a fazer isso, então tem uma resistência tá, enquanto a partida tem grandes fabricantes que já se preocupam com isso e já estão largando na frente, já estão desenhando uma maior logística que permita capturar esses resíduos no final da vida útil na mão do consumidor, ou até mesmo já destinam de forma uma correta os produtos que saem da sua planta com o scrap no pré-consumo né, então tem grandes fabricantes que já estão saindo na frente, já estão se preparando para a hora que virá a chave e ele já estarem estabelecidos, né, então tem essa diferença.”

Mais uma vez e, semelhante à lógica de *effectuation*, muito embora essa seja uma grande empresa, a oportunidade só se concretizou quando a empresa avaliou os recursos que iria precisar para explorar aquela oportunidade e percebeu que parte deles já existia internamente. Nas palavras do gestor:

C1: “A gente olhou para dentro de casa e notou que a empresa já tinha um histórico de duas décadas de logística reversa, porque a empresa já há mais de 20 anos faz a logística reversa dos seus próprios produtos. Então, a gente olhou para dentro de casa e falou ‘pô, a gente já faz alguma coisa relacionada a logística reversa, a gente já tem esse conhecimento dentro de casa, a gente está vendo que o nosso cliente e o mercado está mostrando a tendência de que isso vai ser algo que vá crescer nas próximas décadas então, vamos pegar a fome com a vontade de comer, vamos pegar o que a gente já conhece, vamos expandir, vamos explorar e vamos transformar isso num novo negócio.’ Foi quando surgiu a ideia de criar a Circulare e expandir o escopo do que a gente faz para muito além daquilo que a empresa faz, né. A empresa fabrica o motor da geladeira, mas assim a gente poderia expandir o escopo desse trabalho e fazer eletroeletrônicos em geral. Então, desde uma geladeira, um computador, uma batedeira, tudo aquilo que liga na tomada a gente está se propondo a se fazer a logística reversa e ajudar os nossos clientes nesse desafio.”

Muito embora outras ideias de novos negócios tenham sido desenvolvidas por essa equipe, a Circulare foi a pioneira como novo negócio da empresa, conforme o relato do gestor do negócio:

C1: “Na época, a gente tinha desenvolvido, se eu não me engano, três ou quatro ideias de projetos: foi começando a trabalhar em mais de uma então só que, como tudo no mundo de inovação, algumas avançam, outras ficam no caminho. Então, a Circulare foi efetivamente o conceito e o business que mais evoluiu desde a sua criação, outros projetos morreram no meio do caminho e a Circulare, digamos, é a pioneira, foi a primeiro que deslanchou, hoje em dia já tem outros já começando, né, mas a Circulare foi a da primeira leva, a que ainda permanece e ainda continua seu trabalho e crescendo.”

A empresa então aproveita, transforma e expande a experiência de 20 anos em logística reversa, trocando aparelhos antigos por novos, reaproveitando os aparelhos ou parte deles dentro da sua própria cadeia produtiva ou repassando

para terceiros. Essa experiência possibilitou a formação de uma malha de logística reversa, uma rede de contatos e o conhecimento sobre desmontagem, reaproveitamento dos aparelhos, todos esses recursos passíveis de serem utilizados na nova empreitada. Somam-se a isso a área de pesquisa e desenvolvimento da empresa, envolvendo em torno de 500 funcionários, com uma estrutura bastante desenvolvida de engenharia de materiais e química, e a parceria de longa data com universidades da região para desenvolvimento de inovações dentro do seu mercado tradicional.

Ao refinar o conceito do novo negócio, a equipe se deparou com o conceito até então desconhecido de economia circular. Este conceito então vai embasar toda a argumentação em favor do novo negócio dentro da empresa, conforme palestra do gestor:

C7: “E por que a economia circular? A economia circular pra gente em 2013 foi identificado como uma, vamos dizer assim, uma macro tendência do mercado consumidor que é justamente o casamento entre criação de valor que é o que o acionista busca né, as empresas estão aí pra gerar valor pra sociedade e pros seus acionistas, mas ao mesmo tempo, combinar isso de uma maneira sinérgica com a racionalização da utilização dos recursos naturais do planeta. (...). A Empresa Verde como uma empresa pioneira, uma empresa inovadora, decidiu apostar nesse negócio né, a gente enxergou a tendência da economia circular como algo que é efetivamente uma tendência global, forte na Europa, como a gente viu aqui também nas apresentações anteriores, mas a gente acredita que isso é uma tendência global. Então a gente decidiu apostar e avaliar esse modelo de negócio na maneira prática, que é como a indústria sabe fazer, colocando pra rodar, aprendendo as lições que aquilo traz pra gente e também apostando não só no curto prazo, mas em inovações de médio e longo prazo.”

Embora a ideia do novo empreendimento tenha sido originada pela equipe contratada para se pensar em novos negócios, a decisão de se tomar o risco e investir veio da alta direção da empresa, conforme a resposta do gestor a uma pergunta sobre os motivos da criação do novo negócio dentro da empresa, durante uma palestra na FINEP:

C7: “A Empresa Verde em 2013 tomou uma decisão estratégica de diversificar os seus negócios, então naturalmente foi olhar outras oportunidades e se deparou com a economia circular. Então ali teve uma decisão estratégica de diversificação né, então tem aí uma decisão séria de executivos da companhia de diversificar o seu próprio negócio, mas do outro lado é assumir risco. Acho que no final do dia quem toma decisão são pessoas e no final do dia tem que ter um corpo de três ou quatro executivos que digam ‘não, eu acredito que é pra lá, eu vou tomar o risco e a gente vai ver o que vai dar’. Mas vamos começar pequeno. Isso foi o que a gente decidiu fazer. Vamos começar pequeno, porque se der errado, dá errado pequeno né, a

gente não comete um erro enorme. Então vamos começar pequeno, pra errar pequeno e vamos aprendendo com essas lições e a gente vai se desenvolvendo dessa forma. Mas o ponto original mesmo é o grupo de executivos de dizer "eu vou encarar essa, vou encarar porque eu acredito que é pra lá, se der errado pelo menos eu tô tranquilo com a minha consciência de pelo menos eu tentei né". Esse é o pontapé inicial de todo o processo."

O interessante nesse relato é a lógica de perda disponível, ou *affordable loss* na decisão dos executivos da empresa, de se "errar pequeno." A estratégia de criação de uma *start-up* dentro de sua empresa foi uma decisão de "perder pouco", numa lógica claramente experimental e de lidar com a incerteza e um futuro imprevisível. A ideia foi recebida positivamente pela direção da empresa, levando à criação de uma nova unidade de negócios em meados de 2014, a Circulare.

4.3.3

Mobilização de recursos

Os recursos "em mãos", portanto, foram fundamentais na decisão de se montar uma *start-up* dentro de uma estratégia de diversificação da empresa, já que esses recursos estavam alinhados com uma tendência mundial de unir negócios e sustentabilidade, com o discurso da economia circular.

Um dos integrantes da equipe criada para pensar sobre novas possibilidades de negócios foi apontado como o gestor do empreendimento; a linha de desmontagem do principal produto da empresa foi reaproveitada e à ela se acrescentou outra linha de desmontagem, a de aparelhos de linha branca, oriunda da controladora da empresa, que também já realizava o desmonte de refrigeradores de sua produção que apresentavam defeitos, com vistas a aproveitá-los internamente. Após negociação interna e, entendendo que o novo negócio da subsidiária expandia o conceito para receber produtos de outros fabricantes fora do grupo, o novo negócio acabou por incorporar a linha de desmontagem da controladora, conforme relato da representante da controladora, parceira e cliente da empresa:

C5: "Na verdade a Circulare, a desmontagem de geladeira, ela começou dentro da Controladora mesmo. Ela começou dentro da divisão de eletrodomésticos, só que a gente fazia a desmontagem somente dos refrigeradores que tinham problema de qualidade, e aquele que a gente recebia de campo. Mas aí, ao mesmo tempo, em paralelo, a Empresa Verde fazia a desmontagem dos compressores, e nessa época foi que surgiu ou pouco depois surgiu o programa Circulare, aí com essa visão de

negócio, né, de tratar os serviços como um negócio da empresa. E como eles estavam, eles criaram essa área pra esse mercado, então houve uma negociação interna, já entendendo a visão da Empresa Verde, portanto, seguindo a linha de desmontagem da Controladora para a Empresa Verde. Então eles expandiram essa linha de desmontagem. E hoje eles recebem não só os produtos da Controladora como de outros clientes, né, (...). Então a gente passou o negócio, antes era só interno, portanto a Circulare era justamente com essa visão de expandir e fazer realmente uma linha de desmontagem, um trabalho de logística reversa maior do que era feito quando era na, dentro da eletrodomésticos.”

A estruturação do novo negócio, iniciada no ano de 2014, foi consolidada em 2015, quando o projeto vira uma unidade de negócios ‘incubada’ na empresa. Por incubada, entende-se a utilização de toda a estrutura física da empresa incubadora e o compartilhamento de áreas como recursos humanos, controladoria, financeira e recebimentos. Ao final do ano de 2015, a incubada já possuía 80 funcionários e duas plantas de operação, a de motores e a de eletrodomésticos, recebendo e reaproveitando resíduos não só internos, da sua atividade principal, como também de outros fabricantes e de outras indústrias.

O fato de ser incubada faz com que o processo de mobilização de recursos, inclusive os financeiros, seja facilitado pelo aproveitamento dos recursos da empresa incubadora, conforme relato do gestor:

C1: “A gente costuma dizer que nós somos incubados dentro da Empresa Verde. Então assim como tem uma incubadora de *startups* onde elas dividem o mesmo espaço, dividem os mesmos recursos, nós estamos incubados dentro da Empresa Verde: eu uso as facilidades da empresa, sua estrutura física, as minhas duas fábricas estão dentro das fábricas da empresa, né, mas nós somos geridos e administrados de maneira independente dela, não somos um CNPJ separado ainda, mas a administração é vista de uma maneira independente. (...) eu tenho meus próprios funcionários, eu tenho as minhas próprias máquinas. O processo ele é da Circulare, mas está dentro de uma estrutura que não é minha ainda. (...) O (recurso financeiro) veio todo da empresa, é um investimento que a empresa fez e continua fazendo em prol desse negócio.”

O enfoque da economia circular com o reaproveitamento de materiais exige da empresa mão-de-obra altamente qualificada, conforme relato do gerente de desenvolvimento de negócios:

C4: “Economia circular pra gente é a nossa maior motivação. Então seja aberto ou seja fechada. A hierarquia que a gente gostaria de priorizar é a seguinte: Reaproveitar ao máximo em primeiro lugar, remanufaturar em segundo lugar e aí reciclar em terceiro. Então seja do primeiro ao terceiro a gente tá sempre buscando a melhor economia circular, mas o nosso foco em primeiro lugar é sempre reaproveitar ao máximo. Ou seja, o que eu quero dizer com isso, o material quando

ele chega nós não precisarmos gastar mais insumos em cima dela, seja energia elétrica, mão de obra, seja colocar mais materiais em cima desse componente, dessa peça, a gente consiga destinar de volta à indústria fazendo processo mais sofisticados ou simplificados ao máximo. Então essa seria a nossa hierarquia. Mas nem sempre a gente consegue fazer isso. Porque isso requer tecnologia, isso requer pesquisa e desenvolvimento, isso requer tempo, isso requer investimento. Se o problema fosse só investimento estava tudo certo porque faz parte do nosso DNA investir em pesquisa e desenvolvimento. Mas você como uma pesquisadora deve saber que as pesquisas as vezes não dão certo. Tem uma taxa de insucesso, então quando a gente não tem sucesso em reaproveitar, a gente prefere remanufaturar, se a gente não tem sucesso em remanufaturar, a gente recicla.”

Para que esse reaproveitamento pudesse ser feito, o negócio se utilizou, portanto, de outro recurso interno da empresa: sua capacidade de inovação tecnológica, realizada pelo seu corpo de 500 funcionários dedicados à P&D e pela longa parceria que a empresa possui com a universidade local, com o apoio da FINEP. A parceria com a universidade é particularmente importante, porque aumenta a quantidade de profissionais ligados às atividades de pesquisa e indica a preocupação da empresa com atividades inovadoras.

A parceria com a universidade teve como fruto um centro de pesquisa em refrigeração e termofísica, erguido com os recursos da empresa, da universidade e da FINEP. Esse centro abriga em torno de 200 pessoas, incluindo professores, alunos de mestrado e doutorado, com apoio financeiro da empresa. Essa estrutura de pesquisa também é acessada pelo novo negócio, já que inovações nas áreas de engenharia de materiais e química são necessárias no desmonte e reaproveitamento de matérias-primas. O processo de desmontagem do negócio ainda é manual e intensivo em mão-de-obra, conforme revela matéria da mídia sobre o novo negócio:

CFS20: “Um dos principais desafios da Circulare é o processo de desmontagem, que não é tão simples quanto parece. O gestor do negócio explica que as indústrias apresentam tecnologias modernas e automatizadas para a montagem. A desmontagem é mais manual e exigiu da Circulare domínio do processo para aumentar a escala de desmontagem, ou seja, fazer mais com os mesmos recursos. Para chegar ao estágio atual, a equipe técnica da unidade contou com a ajuda de parceiros, a maioria da região, para desenvolver tecnologia própria. Um deles criou uma máquina para retirar o ímã que existe dentro da borracha de vedação do refrigerador para que possa ser enviado a indústrias do setor. Outra máquina retira por completo a espuma presa na chapa da porta da geladeira, tornando-a apta para uso industrial novamente, como na fabricação de bebedouro ou de pia de cozinha, por exemplo. ‘Nossa região é propícia para o desenvolvimento de tecnologias industriais por ser um polo metalmeccânico e de plástico’ afirma o gestor.”

Os primeiros clientes do negócio são a própria controladora, que havia transferido sua linha de desmontagem de eletroeletrônicos, e os próprios clientes da Empresa Verde, que foram convidados a experimentar os novos serviços e produtos.

O processo de tomada de decisão da empresa é um misto entre as lógicas de *effectuation* e de *causation*. O negócio se reporta às regras e normas da Empresa Verde, da mesma forma que as outras áreas da empresa. No entanto, por se tratar de um novo negócio, ele apresenta características que remetem à lógica de *effectuation*, como a experimentação e o aprendizado iterativo. Nas palavras do gestor:

C1: “É, foi uma combinação das duas coisas, tá, obviamente quando a gente aprovou a criação do negócio a gente tinha uma ideia, um conceito com o seu business case atrelado e o seu VLP, como você mesmo falou e desenhado e etc., mas à medida que você vai implementando, você vai também aprendendo algumas lições que mudam aquele conceito original que você tinha desenhado. Então, com certeza algumas coisas mudaram ao longo do caminho, a gente costuma dizer que as empresas de pequeno porte, né, as empresas *startup* elas costumam ter um processo que é chamado de pivotar, né, ela desce até o mercado, interage com o cliente, aprende as lições devidamente, aprende as lições que tem que aprender e se precisar mudar de rota ela muda de rota rapidamente. Essa é a vantagem de uma *startup* frente a um transatlântico corporativo. Então, isso acontece com a gente também. Então, tem lições aprendidas que a gente teve ao longo do caminho e esse modelo foi amadurecendo com o tempo até chegar no conceito atual, inclusive hoje a gente ainda continua amadurecendo o conceito todos os anos, todos os anos a gente faz um planejamento estratégico, a gente revisa nossa estratégia, a gente refaz o *business case* para garantir que a gente está na direção correta.”

Na visão do gestor, essa autonomia parcial provida pela Empresa Verde traz rapidez na tomada de decisões, conforme seu relato:

C1: “Assim, dentro da Empresa Verde, a gente teve a felicidade de que a Empresa Verde nos deixou por um tempo fora desse processo de formal, de gestão do *business* normal então, a gente ganhou a liberdade e ainda tem bastante liberdade para gerir o negócio de uma maneira que nós acreditamos que seja o melhor, nem que para isso eu tenha que mudar de rota, mudar de rumo, trazer novas ideias, né, isso não foi tolhido da gente. Então, isso é uma característica importantíssima do meu ponto de vista para o sucesso do negócio até o momento.”

A lógica de *causation*, no entanto, ainda é presente no desenvolvimento dos objetivos e métricas de longo prazo, já que a empresa precisa se reportar à incubadora e, portanto, obedecer às regras e normas da empresa, conforme descrição do analista de novos negócios:

C3: “Tem adaptações, claro, como qualquer empresa, até por ser uma *startup* tem uma flexibilidade maior, porém o nosso planejamento estratégico já é a longo prazo, curto, médio, longo prazo, está em um horizonte aí de dois anos a gente já está... Hoje a gente está deslumbrando aí 2018 até o final do ano.”

Em 2016, a empresa deixou de ser um centro de custo e passou a gerar receita, dentro do conceito de incubada, ou seja, compartilhando os recursos da Empresa Verde. A partir disso, a empresa considera a expansão geográfica do novo negócio, mesmo ainda não se tornando uma empresa independente.

O novo conceito promovido pela empresa e seu pioneirismo na oferta de um serviço com os conceitos da economia circular não são isentos de desafios. A difusão de uma mentalidade pró-sustentabilidade enfrenta a questão do preço e do valor dado a esse tipo de serviço, conforme depoimento do analista de novos negócios:

C3: “Tem bastante desafios como eu falei para você que é algo que ninguém quer gastar com isso hoje né, então isso acaba dificultando bastante o processo, a gente espera que um dia a Circulare esteja bem consolidada, que os clientes nos procurem né, e é um desafio grande, tem o desafio também de ser uma empresa incubada né, então uma hora nós vamos ter que andar, acredito eu, com as próprias pernas, no sentido de ter uma organização Circulare mesmo né. Tem desafios também de expansão geográfica que isso tem que acontecer mas também é desafiador né. Desafios ai para a gente trabalhar nos próximos anos.”

A seguir, são analisadas as estratégias de convencimento para suplantar as barreiras relativas à preço e a uma mudança de mentalidade exigida para a adoção do novo serviço.

4.3.4

Estratégias de legitimação e de mudança institucional

Na identificação da oportunidade, foi notada a adoção de uma lógica de *causation* como forma de se convencer os *stakeholders* internos para explorarem a oportunidade; a análise de mercado e dos fatores ambientais que indicam um mercado promissor para o negócio dentro do país são os argumentos para a existência do negócio, conforme palestra efetuada pelo gestor na FINEP:

C7: “E porque no Brasil? A Empresa Verde é uma empresa global, mas no Brasil a gente enxergou algumas condições especiais pra que a economia circular fosse mais fértil, entre eles um mercado consumidor relevante, a gente não pode negar,

ãhn, nossa população, nosso mercado consumidor; um ecossistema industrial bastante integrado, do Brasil, ao contrário de outros países, nós temos desde o minério, siderurgia, indústria de transformação metálica até indústria eletrônica de ponta, então a gente tem uma cadeia integrada que se você quer trabalhar a economia circular isso é uma vantagem competitiva frente a outros países; e acima de tudo uma legislação forte porque a gente tem a política nacional de resíduos sólidos que acho que muita gente conhece, sabe da situação, e apesar de ser uma lei de 2010, a gente acredita muito forte também que essa legislação vai entrar em vigor muito fortemente em breve, principalmente no mercado onde a gente atua que é o de eletroeletrônico né, que o acordo setorial ainda tá em negociação.”

Dentro do conceito de economia circular, o novo negócio apresenta dois tipos de clientes: o que paga pelo serviço de coleta de resíduos (aparelhos de refrigeração e eletrodomésticos com defeitos) e o que paga por insumos reciclados. O primeiro já é um mercado consolidado, já que as empresas são obrigadas por lei a fazer o descarte de seus resíduos. O diferencial do novo negócio seria a coleta do descarte não para geração de sucata, mas para reaproveitamento máximo dos componentes desses resíduos.

Esse reaproveitamento máximo dos componentes, através de processos sofisticados de engenharia, é direcionado para um novo produto: o de insumos reciclados para a indústria. É neste produto que a empresa mostra seu pioneirismo, e ondem residem os maiores desafios. Com esses dois tipos de clientes, a empresa lida com expectativas e argumentos diferentes para cada um deles, conforme relata o gestor do negócio:

C1: “(...) vamos lá, os dois lados dão trabalho, tá, só que são trabalhos de ordem diferente. Um dos lados que é trazer o material para a fábrica o desafio é do convencimento, né, do outro lado o desafio é da engenharia, de desenvolver o produto e também convencer de que aquele produto tenha qualidade, de um produto seminovo ou quase novo, né. Entendeu? São desafios de ordem diferente, não são exatamente iguais. Do lado da matéria-prima reaproveitada é um desafio de engenharia, o cliente quer a qualidade. Então, se você consegue entregar na qualidade que ele precisa, automaticamente a qualidade e um preço competitivo, né, ali automaticamente você tem uma vantagem competitiva numa boa.”

Do lado do cliente de insumos reciclados, o desafio para convencimento passa a ser acerca da qualidade do insumo gerado a partir de resíduos, em comparação com insumos novos. De acordo com o analista de novos negócios, ainda há resistência em se utilizar materiais reciclados:

C3: “Em termos de qualidade, tem uma resistência principalmente quando a pessoa sabe que aquele produto ele é reciclado né, então o argumento que a gente utiliza é insistência para colocar aquele produto em teste, a gente sabe a gente já testou né,

se estão oferecendo o produto a gente já testou e já viu que o produto tem qualidade e que pode ser utilizado né, esse tipo de resistência. Mas é algo que a gente enfrenta, né, sabendo do processo de compras que tem essa resistência já naturalmente, ainda mais quando você tenta reproduzir um produto reciclado então tende a ser maior essa resistência.”

A novidade de se utilizar um material reciclado enfrenta barreiras culturais que chegam até o cliente final, como relata uma das clientes da empresa, fabricante de bebedouros, quando questionada se utilizava o argumento da sustentabilidade na venda de bebedouros feitos com chapas recicladas:

C6: “Porque tem muita gente que pensa assim, por exemplo, tem um lado que é positivo, ‘poxa eu tô deixando de poluir o meio ambiente, eu tô comprando uma chapa que seria um lixo né, seria jogado no lixo, descartado’. Mas têm outras pessoas que pensam assim ‘nossa, eles estão aproveitando tampa de geladeira usada.’(...). Eles não levam para o lado bom, o lado aproveitar a coisa, não. Pode pensar ‘poxa vida, essa empresa está fazendo bebedouro com a tampa da geladeira amassada, aquela geladeira que jogaram fora, ela foi lá no lixo e pegou’. (...) Porque eles não aceitam comprar uma mercadoria usada, eles acham, que nem eu te falei, é uma mercadoria que eu peguei lá no lixo, eles acham ‘a empresa tá quebrando, tá usando mercadoria lá do lixo. ’ Eles não veem pro outro lado, pela conscientização do meio ambiente, eles não veem isso.”

A visão de se aproveitar materiais que seriam ‘jogados no lixo’, ainda possui uma conotação negativa ao mercado, como se o novo sempre fosse o melhor. Essa mesma cliente, ao ser questionada sobre a mudança de mentalidade dentro do seu negócio com a adoção do serviço, admitiu que passou a reaproveitar alguns materiais e componentes de bebedouros que seriam descartados da linha de produção. A cliente também enfatizou a importância do serviço da Empresa Verde como influenciador de outros no campo, inclusive influenciando a própria cliente:

C6: “(...) eu acho que a Empresa Verde tinha que focar mais, repassar pros clientes deles, a questão do meio ambiente. Adotando essa ideia, todo mundo vai junto. Você concorda comigo? Todo mundo vai falar ‘poxa, se a Empresa Verde que é a Empresa Verde faz, por que que a gente não pode fazer? (...) A gente, hoje em dia, com a Empresa Verde, a Empresa Verde reaproveita o material dela, por que que a gente não vai reaproveitar o nosso? Por exemplo, uma chapa que eu compro grande, pra fazer um bebedouro grande, amassou. Antigamente colocava tudo nessas caçambas de lixo lá fora, entendeu? Hoje em dia não, depois que veio a Empresa Verde, que entrou a chaparia de sucata igual eu te falo, a gente recorta por exemplo não dá para fazer um K100 maior que fizemos isso, vamos tentar ver se dá para fazer um de 100.”

A forma de lidar com esse preconceito, de acordo com o gestor, é através da qualidade dos insumos gerados através de resíduos, com processos industriais que melhorem o desempenho desses insumos. Neste quesito, a experiência de longa

data da empresa com P&D e colaborações com universidade e institutos de pesquisa torna-se fundamental para o convencimento de clientes.

O analista de novos negócios também enfatizou a necessidade de se adequar o preço à solução oferecida, para que se conquiste mercado. A orientação a custos de seus clientes é levada em conta na hora de se comercializar os insumos reciclados, conforme seu relato:

C3: “Tem, tem um processo normal né, de envio de amostras, homologação, ajuste também da nossa tecnologia aqui dentro, porque a gente está pegando um resíduo e tornando ele em produto, então é um desafio muito maior do que você pegar um fabricante que só faz aquele determinado produto. Então além da gente se equiparar ao concorrente que a gente vai estar competindo com este produto em níveis de qualidade e especificações, nós também temos que ter uma margem de preço que possa ser atrativa para este cliente, então o nosso cliente tem que ver um ganho em estar comprando o material da Circulare do que se ele comprasse de um fabricante original, vamos chamar assim né, um distribuidor ou algo desse sentido.”(...) Nós aplicamos um preço abaixo para poder competir, por que o cara hoje em dia por mais que exista essa vertente de sustentabilidade a gente sabe que as empresas querem o custo menor né, ainda mais no cenário atual hoje no Brasil né, então qualquer corte de custo é interessante para as empresas né. Então elas querem aumentar sua margem e reduzir custo, então fica complicado nós conseguirmos utilizando do argumento de ser sustentável de ser algo reciclável de aumentar o preço hoje e atuar com preço maior que o do mercado né, com um determinado material. É que hoje no país, como eu te falei, o custo é algo muito importante e as empresas não sobrevivem se não controlarem bem seus custos né, é que nem unha tem que ta sempre cortando, então a gente está chegando com algo novo e muitas empresas ainda não conhecem e se puderem vão fazer de tudo para não ter custo com isso né.”

Essa orientação foi confirmada na entrevista com a cliente fabricante de bebedouros; para ela, o preço oferecido pela empresa foi o determinante para a compra das chapas metálicas reaproveitadas de geladeiras, mesmo observando que algumas das chapas enviadas apresentassem riscos e danos que as inviabilizasse para a reutilização. Nas palavras da cliente do serviço:

C6: “Eles fornecem pra gente um preço mais em conta e a gente conseguiu fazer nos nossos produtos um reaproveitando, entendeu? As primeiras chapas e as últimas geralmente vêm tudo assim, vêm amassadas, vêm riscada, então não dá... O meio eu consigo utilizar. E aonde eu pagava, por exemplo, R\$11,30 o quilo, eu pago deles, R\$3,90. Mesmo perdendo, eu saio ganhando, entendeu?”

Para os clientes da coleta de resíduos, a estratégia foi abordar empresas de médio e grande porte que já apresentam preocupações ambientais em seus discursos. Ainda assim, os benefícios do serviço só são claros quando desenvolvem algum caso prático com a empresa, conforme relato do gestor:

C1: “É um conceito mais novo que a gente vem trabalhando, tá, alguns clientes entendem mais rápido, outros clientes ainda não conseguem tangibilizar o benefício, mas a gente vem fazendo alguns progressos sim principalmente quando a gente tenta desenvolver um projeto de economia circular que envolve o próprio cliente. Então assim, você me manda a sua geladeira e eu vou transformar essa geladeira em algo aqui que eu vou devolver para você, daí o cliente fala ‘ah, legal entendi, isso aqui é algo que está me trazendo um benefício então, essa economia circular não é para um terceiro é para mim’ e daí nessas situações é mais tangível o benefício da economia circular.”

Na análise do gestor do negócio, o novo serviço em realidade é um acréscimo ao portfólio de serviços da empresa, de forma a aumentar a sua participação dentro de cada cliente, conforme seu relato abaixo:

C1: “O que a gente faz é dos clientes da Empresa Verde, né, assim, dos clientes Circulare; é uma forma diferenciada que a Empresa Verde encontrou de prestar serviço aos seus clientes, entendeu? Então, assim, o que eu quero ter? Hoje quando a Empresa Verde senta, vou dar um exemplo aqui, um cliente da Empresa Verde, por exemplo, não sei, vamos pegar aqui uma marca qualquer Panasonic, Panasonic fabrica geladeira, legal, então, a Empresa Verde fabrica o motor da geladeira então, ela chega lá na Panasonic e diz assim, “Panasonic além do motor da geladeira eu tenho um outro serviço aqui que eu posso te prestar, que é a destinação dos seus produtos, vamos fazer uma parceira?” Então assim, você complementa o portfólio de coisas que a Empresa Verde pode oferecer de serviço ou produto para o seu cliente.”

Esta visão é particularmente interessante, porque os clientes existentes são mais propensos a utilizar o serviço ao contrário de clientes novos. Enxergar o serviço/produto como complementar ao atual portfólio de produtos da empresa facilita o seu processo de adoção por parte dos clientes atuais. Essa estratégia também pode ter facilitado a aceitação do serviço internamente, convencendo os *stakeholders* internos da importância do novo negócio.

Para os *stakeholders* externos que não necessariamente clientes, a difusão do conceito do novo serviço é feita através de palestras e participação em eventos de sustentabilidade, conforme o depoimento da analista de sustentabilidade da empresa:

C2: “A gente procura sempre falar sobre o assunto, pra contribuir um pouco para que as pessoas tenham um entendimento melhor. Aí entra a questão de educação ambiental também. Na Circulare, eles fazem palestras, no passado eles começaram a estar bem presentes em universidades também com público mais jovem, falando para as pessoas entenderem o conceito. Eu não preciso necessariamente ficar presa falando sobre o assunto Circulare somente com o público que eu quero atingir, mas pensando toda a sociedade. Então, eles fazem isso mesmo para que... Algumas ações para promover a educação ambiental. E aí acaba indo com a gente também. Nas escolas aqui, a gente acaba tendo alguma interação também.”

A relação com a Fundação Ellen MacArthur é relevante no que se refere à disseminação do conceito entre empresas, em especial, o da economia circular. A Fundação também dá legitimidade à utilização do conceito pela Empresa Verde, dando como exemplo as empresas parceiras globais: Cisco, Danone, Google, Nike, Philips, Renault, Unilever, entre outros gigantes globais. Para tornar o conceito mais conhecido, a Fundação trabalha com universidades e centros de pesquisa, dando respaldo à sua atuação, conforme palestra da representante da Fundação na FINEP:

C8: “Então, o grande esforço é feito em revelar, entender o que que é essa economia circular a partir de pesquisas, insights, em que a gente revela essas oportunidades econômicas. Isso chamou a atenção de organismos como o Forum Econômico Mundial, a própria comissão europeia, enfim, diversos organismos globais que hoje tão falando desse tema. A gente trabalha com a educação, treinamento, a USP tá aqui como a única universidade pioneira da nossa rede de universidades pioneiras pra economia circular, a única no hemisfério sul. E além de comunicar e transformar tudo isso em conhecimento público que é isso que a gente quer. Então desde as nossas publicações até o nosso site, tudo que a gente gera é *open source*, tudo é pra consulta de qualquer um pra poder conhecer, aplicar e acelerar cada vez mais essa transição”

A metrificação dos impactos no meio-ambiente com a atuação nos pouco mais de dois anos de negócio é largamente utilizada pela empresa em seus materiais promocionais e pela mídia, revelando a lógica de *causation*. Os dados oriundos dos relatórios da Fundação Ellen MacArthur servem como justificativa ao novo negócio que se insere na lógica institucional do campo onde a empresa atua, ou seja, o de sustentabilidade corporativa.

4.3.5

Discussão

4.3.5.1

Motivação

O caso apresentado é um exemplo de intraempreendedorismo, também definido como empreendedorismo corporativo. A ação empreendedora de dentro de uma empresa, portanto, é originada através da decisão da direção da empresa, sendo levada a cabo por uma equipe, também empreendedora, responsável pelo

negócio. A presença da ação empreendedora em uma empresa não é necessariamente perene; ela pode advir como resposta a um fator ambiental. Conforme argumentam Ireland, Covin e Kuratko (2009), o intraempreendedorismo é incentivado em empresas com o intuito de se buscar oportunidades para crescimento e por vantagens competitivas, através de inovações resultantes do comportamento empreendedor. Os autores definem a atividade estratégica de intraempreendedorismo como

“(...) a dependência, no nível da visão organizacional, do comportamento empreendedor, que intencionalmente e continuamente rejuvenesce a organização e modela seu escopo de operações através do reconhecimento e exploração de oportunidades empreendedoras (Ireland, Covin e Kuratko, 2009, p.3).”

A atuação e a proatividade da Empresa Verde com relação a inovações tecnológicas, dando ênfase a parcerias de longa data com universidades e centros de pesquisa, adicionadas à busca por oportunidades fora de seu escopo de atuação com elevado risco indicam uma orientação empreendedora (Miller, 1983; Wales, Gupta e Mousa, 2013) por parte da empresa. Nesse sentido, sua própria cultura empresarial permitiu o nascimento de uma atividade empreendedora após um evento externo, a saber, a crise e retração do mercado. Essa atividade empreendedora, no entanto, veio através de uma equipe especialmente contratada para identificar oportunidades no mercado e pensar sobre novas formas de crescimento para a empresa.

A diferença de comportamento entre empreendedores e funcionários de empresas é uma questão largamente estudada na literatura. A suposição é de que indivíduos com maior aversão a risco se tornam funcionários, ao passo que indivíduos mais tolerantes a risco se tornam empreendedores, embora a pesquisa empírica tenha dado resultados contraditórios (Martirena, 2013). No caso de intraempreendedores, a responsabilidade sobre o risco que o indivíduo toma é compartilhada com a empresa, o que acarreta na tomada de risco por parte desse indivíduo que poderia não ocorrer caso ele fosse um empreendedor, ou seja, dono do próprio negócio. No entanto, esse mesmo indivíduo, caso seu intraempreendimento não seja bem-sucedido, se arrisca a perder seu emprego. Dessa forma, levando-se em consideração funcionários de empresa, intraempreendedores e empreendedores, nessa ordem, supõe-se que a aversão ao risco seja decrescente (Martirena, 2013). No entanto, a expectativa de retorno

com a atividade empreendedora também interfere no comportamento do indivíduo: expectativas de remunerações mais altas estão associadas a atividades de maior risco, ou seja, para que indivíduos assumam risco, são necessárias remunerações que compensem a tomada de risco. Nesses termos, intraempreendedores se engajam em atividades empreendedoras de acordo com os incentivos dados pelas empresas, provavelmente mais altos do que a funcionários regulares. Quando a empresa consegue prover altas remunerações que compensem a tomada de risco, o comportamento de um intraempreendedor se assemelha sobremaneira ao do empreendedor (Martiarena, 2013). Quando isso não acontece, ou seja, a remuneração do intraempreendedor não compensa o risco pessoal tomado pelo indivíduo, o comportamento desse indivíduo se assemelha ao de um funcionário, com mais aversão ao risco, expectativa de remuneração mais baixa, porém menos incerta e menor capacidade de identificar oportunidades de negócios (Martiarena, 2013).

No caso estudado, devido a limitações de tempo e falta de acesso aos principais executivos da empresa, não se levantaram os incentivos utilizados pela empresa para promoção da capacidade empreendedora dos indivíduos contratados para pensar e gerir os novos negócios. No entanto, o que se pode assumir é que, na falta de funcionários que apresentassem comportamento empreendedor, os executivos da empresa tenham preferido ir ao mercado buscar indivíduos com essas características, de forma que não só tivessem habilidades para identificar oportunidades de crescimento para a empresa como aquelas requeridas para futuramente tocar o novo negócio. O gestor escolhido, de acordo com seu próprio depoimento, apresentava um perfil generalista, com atuações em diversas áreas como custos, planejamento estratégico, operações e novos negócios. Esse perfil generalista do gestor mostra consonância com a visão de Lazear (2005) de que a amplitude e não a profundidade das habilidades apresentadas é que aumentam as chances de um indivíduo atuar em atividades empreendedoras. Muito provavelmente, a alta direção da empresa deu predileção para esses indivíduos com diversos conhecimentos e habilidades, ao invés de conhecimento especializado, para futuramente estarem aptos a atuar nos diferentes papéis que tocar um novo negócio exige.

Dessa forma, entende-se que a Empresa Verde já possuía uma orientação empreendedora caracterizada pelo foco em inovação. Com a crise econômica

mundial, foi acrescentada à essa orientação uma busca proativa por atividades que envolviam alto risco, fora do escopo de negócios da empresa, mas que fizessem uso das competências já existentes. Possivelmente para aumentar as chances de sucesso dos novos negócios que iriam ser criados, a empresa buscou externamente indivíduos com características empreendedoras para identificar e explorar internamente essas oportunidades. Essa busca é bastante condizente com a lógica de *causation*, de se buscar recursos externos para atingir objetivos pré-definidos (Sarasvathy, 2001).

4.3.5.2

Oportunidade

A identificação da oportunidade também obedeceu à lógica de *causation*: foram realizadas análises de mercado e das tendências de longo prazo da indústria onde a empresa está inserida, da indústria de seus clientes e do consumidor final. De acordo com essa lógica, o reconhecimento e a avaliação das oportunidades levam ao estabelecimento de objetivos e de um plano para explorar a oportunidade. Após essa identificação, o empreendedor parte para a busca dos recursos necessários à sua exploração, desenvolvendo uma solução para a oportunidade identificada (Fisher, 2012; Sarasvathy, 2001). Claro que essa solução também está sujeita a modificações de acordo com a sua aceitação no mercado, mas ela não é feita de forma tão experimental como no processo de *effectuation*: neste último caso, a solução ainda não está totalmente desenvolvida ao se chegar ao mercado, ela se utiliza dessa experiência para se chegar à versão final. Na lógica de *causation*, idealmente, a solução já está em seu estado final quando chega ao mercado.

De acordo com o gestor do negócio, diversas oportunidades foram identificadas, mas a Circulare foi a primeira a se concretizar. Um dos fatores para que isso ocorresse foi a posse de parte dos recursos necessários à exploração da oportunidade, conforme a lógica de *effectuation*. A extensa equipe de engenharia e de estrutura de P&D; a parceria com universidades e centros de pesquisa; a experiência com logística reversa e de desmontagem de aparelhos antigos ou com defeitos do principal produto da empresa; a possibilidade de se deslocar a linha de desmontagem de aparelhos eletrodomésticos proveniente da controladora e, por

fim, a orientação da empresa à sustentabilidade fizeram com que a oportunidade se tornasse concretizável, conforme argumentou Fisher (2012) sobre estudo com empreendedores.

No entanto, outros fatores também foram necessários para que houvesse um convencimento interno de que a oportunidade era explorável, ligados a uma lógica de *causation*. Conforme relato do gestor, a existência de um mercado consumidor relevante no país, a integração do ecossistema industrial e, principalmente, a existência de uma lei obrigando as empresas a terem a responsabilidade compartilhada pelo descarte do produto foram as condições analisadas dentro do país para que se avaliasse a possibilidade de sucesso do novo empreendimento. Ou seja, a existência dessas condições de mercado, dentro de uma lógica de análise do mercado e de identificação de *gaps*, deu justificativa normativa dentro da empresa, na medida em que a lógica de *causation* é a utilizada em grandes empresas. O interessante é que, mesmo a lei ainda não estando totalmente em vigor após 7 anos, devido à dificuldade de se chegar a acordos setoriais dentro da situação política instável no país, sua mera existência no papel faz com que sirva como justificativa para uma ação empreendedora por parte da empresa.

Outra justificativa normativa para que a oportunidade pudesse ser explorada foi a existência do conceito de economia circular promovido por uma organização de renome internacional tendo como apoiadores gigantes multinacionais. Nesse sentido, a ação empreendedora da organização pode ser quase que vista como uma forma de isomorfismo da multinacional brasileira, incorporando padrões e tendências das empresas centrais (com mais poder) do seu campo organizacional. Essa justificativa normativa, alinhada inclusive com a orientação sustentável da empresa, também possibilitou o convencimento interno de que existia de fato uma oportunidade a ser explorada com a abertura de um novo negócio. Esse alinhamento com uma organização de grande legitimidade é consonante com os resultados da pesquisa de Thompson, Herrmann e Hekkert (2015), em que os empreendedores institucionais conseguiram consenso através do alinhamento com organizações supranacionais na Europa de alto renome, como forma de legitimação de suas atividades.

4.3.5.3

Mobilização de recursos e estratégias de convencimento

O processo de tomada de decisão quanto à criação do novo negócio obedeceu, portanto, um misto de lógicas envolvendo a lógica *causation*, de *effectuation* e, em menor grau, a de bricolagem. A forma de operar do novo negócio apresenta um misto das duas primeiras lógicas, de acordo com os relatos dos funcionários da empresa.

O novo negócio, por ser ‘incubado’, precisa se adequar aos controles gerenciais da Empresa Verde que exigem uma lógica de *causation*; no entanto, foi respeitado o conceito de *startup*, na medida em que o produto/serviço foi sendo desenvolvido através de um processo de experimentação e aprendizado iterativo. É importante notar, no entanto, que essa experimentação foi possível pelo fato da empresa já possuir uma carteira de clientes, o que torna mais fácil o convencimento destes para adotar a solução mesmo que em caráter experimental. Mais ainda relevante é o fato de que um dos principais clientes é, em realidade, a controladora da empresa incubadora, o que também facilitou sobremaneira o convencimento.

O conceito de economia circular, por sua vez, provê justificativa normativa ao novo negócio, na medida em que grandes empresas multinacionais também vêm adotando o conceito. No país, no entanto, o conceito é bastante novo. Para o convencimento dos *stakeholders*, a empresa se utiliza de colaboração e de redes de relacionamentos com a fundação Ellen MacArthur, essencial para o entendimento do conceito e sua legitimidade. Dessa colaboração também faz parte a participação em palestras e eventos como forma de se disseminar o conceito no campo.

Conforme largamente discutido na literatura em empreendedorismo institucional, a utilização da teorização como forma de estratégia para a mudança institucional também acontece no caso da Circulare, com o conceito de economia circular. A teorização de novas práticas consiste em atribuir uma lógica de causa e efeito que consiga classificar as atividades que se deseja modificar como erradas, ou antigas e as novas como as corretas (Greenwood, Suddaby e Hinings, 2002; Maguire, Hardy e Lawrence, 2004).

Conforme a análise dos depoimentos e dos textos provenientes das fontes secundárias, o enquadramento do problema dentro da economia circular é a geração de lixo produzido pela sociedade de consumo atual, com impactos negativos sobre a natureza e o planeta. A solução do problema prevê a necessidade de mudança ou dos padrões atuais de consumo, reivindicada por grande parte dos ambientalistas, ou da forma de se produzir e de se pensar os produtos que serão consumidos, de forma que reduzam drasticamente seu impacto sobre o meio ambiente. A economia circular busca argumentos para a segunda vertente e vem obtendo larga aceitação em grandes empresas por prover argumentos consonantes com a lógica e os interesses das corporações.

A economia circular denomina a economia “antiga” ou a ser modificada, como economia “linear”, em que a atividade exploratória e produtiva humana de extração de recursos naturais para sua transformação dentro de uma extensa cadeia produtiva gera resíduos e rejeitos que voltam à terra pelos aterros sanitários, gerando gases metano que favorecem a corrosão da camada de ozônio, entre outros malefícios. O principal atributo de uma economia circular, por sua vez, é uma economia sem lixo, em que o descarte da produção e do consumo sejam reutilizados e reintegrados à cadeia produtiva. Desse jeito, não há necessidade de se reduzir o consumo, maior temor das empresas, e sim, fabricar produtos e serviços que consigam retornar ao ciclo produtivo depois do fim de sua vida útil (Ellen MacArthur Foundation, 2013), o que torna o discurso palatável às empresas.

Esse discurso, portanto, é utilizado pelos intraempreendedores no serviço de coleta de resíduos, já que grande parte são clientes de grande porte que precisam de qualquer maneira fazer o descarte de seus resíduos. Ao fazer o descarte responsável, o cliente também pode se utilizar do ganho de imagem ao se contratar o serviço.

Para o cliente que compra os resíduos reciclados, no entanto, o discurso é diferente, provavelmente pela maior institucionalização dos modelos mentais dos indivíduos quando à ideia de se reutilizar “lixo.” Existe uma desconfiança por parte dos clientes quanto à eficiência e qualidade de um insumo reciclado, em comparação com um virgem; essa desconfiança é equilibrada pelos intraempreendedores com o fator preço. Ao oferecer preços bem abaixo do mercado, a empresa faz o cliente enxergar vantagem em se comprar o insumo,

mesmo com a possibilidade de se haver perda de qualidade por se tratar de um insumo reciclado. Essa estratégia, nesse sentido, atende à lógica das empresas na constante busca por menores custos, e não à lógica de sustentabilidade do outro tipo de cliente com quem os intraempreendedores lidam.

A metrificação aqui também ganha importante conotação, principalmente no que tange à veiculação dos conceitos da economia circular dentro do negócio para a mídia e outros *stakeholders*. Os impactos positivos causados no meio-ambiente pela adoção do serviço são elementos importantes na estratégia de convencimento de *stakeholders*, à semelhança dos empreendedores de torrefação de biomassa na Holanda no caso de Thompson, Herrmann e Hekkert (2015). O quadro 7 resume os principais pontos levantados no estudo de caso da empresa:

Quadro 7: Resumo estudo de caso Empresa Verde (Circularre).

Motivação	Identificação da Oportunidade	Mobilização de Recursos e Estratégias de Convencimento
<p>-Comercial; diversificação da empresa como resposta a um fator ambiental (crise econômica mundial) como forma de complementar o portfólio de serviços da empresa</p>	<p>Lógica de <i>causation</i> para a identificação da oportunidade:</p> <p>contratação de uma equipe externa, de perfil empreendedor, para se buscar novas oportunidades de crescimento</p> <p>análise dos <i>gaps</i> de mercado; existência lógica de <i>causation</i> para o convencimento interno quanto ao investimento no negócio: importância do plano nacional de resíduos sólidos e do conceito de economia circular como oportunidade concreta, dando legitimidade interna ao novo negócio</p> <p>- Utilização das lógicas de <i>effectuation</i> e bricolagem: a oportunidade só é acionável se parte dos recursos necessários já são de posse do empreendedor (recursos <i>on hand</i>)</p> <p>Experiência da empresa com logística reversa e linha de desmontagem de</p>	<p>Uma vez convencido internamente, o negócio necessitou de convencimento para mobilizar recursos, já que todos esses eram provenientes da estrutura da empresa incubadora:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos financeiros provenientes da empresa incubadora, sem aporte de terceiros - Estrutura física, de recursos humanos e administrativos provenientes da empresa incubadora - Experimentação do serviço com clientes existentes, diminuindo a necessidade de legitimidade - Parcerias já existentes com universidades e instituições de pesquisa, complementando os recursos da empresa (inovações tecnológicas) - Utilização de mecanismos de <i>effectuation</i> no desenvolvimento do serviço (experimentação e aprendizado iterativo), possibilitada pela existência prévia de uma carteira de clientes - Utilização de mecanismos atribuídos a lógica de <i>causation</i> (VPL, controles gerenciais, plano de negócios) para conformidade com as normas da empresa - Teorização: <p>Utilização de elementos de <i>causation</i> (métricas) na teorização sobre o problema que a solução do empreendedor tenta resolver.</p>

Motivação	Identificação da Oportunidade	Mobilização de Recursos e Estratégias de Convencimento
	<p>aparelhos</p> <p>Utilização de recursos da controladora (linha de desmontagem de aparelhos de linha branca)</p> <p>Estrutura de P&D existente na empresa</p> <p>Parceria de longa data com universidades, centros de pesquisa e agências governamentais financiadoras</p>	<p>Economia circular como maior justificativa para a inovação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerando Consenso: Incorporação do conceito de economia circular e alinhamento com a Fundação EllenMacArthur, de alta legitimidade, como forma de convencimento e legitimidade - Utilização de redes de colaboração: <p>Participação na rede CE100 (Fundação Ellen MacArthur) para apoio mútuo e convencimento de <i>stakeholders</i> e justificativa normativa do conceito de economia circular, com participação em palestras e eventos “educativos”</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participação em palestras e eventos para difundir o conceito de economia circular e como forma de ganho de imagem para a empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

5

Análise inter casos

A presente seção se propõe a comparar os casos estudados conforme os principais pontos levantados em cada caso no que tange à motivação, identificação da oportunidade, mobilização de recursos e estratégias de legitimação e de mudança. Essa comparação visa entender como as diferenças de cada empreendimento em relação ao perfil do empreendedor e à natureza do negócio acarretam em diferentes maneiras de mobilização de recursos e de convencimento de *stakeholders*, seja para se legitimar como negócio seja para mudar as instituições vigentes em cada campo organizacional.

O quadro 8 resume as principais características de cada empresa estudada:

Quadro 8: Características dos negócios estudados.

	CBPak	Ciclo Orgânico	Empresa Verde (Circulare)
NEGÓCIO	Embalagens descartáveis compostáveis e biodegradáveis	Serviço de coleta de resíduos orgânicos para compostagem	Coleta de refrigeradores comerciais e aparelhos de linha branca da indústria para modificação, reaproveitamento dos componentes para venda como matéria-prima para a indústria
TIPO DE NEGÓCIO	Com fins lucrativos	Empreendimento social, com fins lucrativos	Com fins lucrativos
MERCADO-ALVO	Grandes, médias e pequenas empresas	Clientes residenciais e pequenas empresas	Grandes e médias empresas
TEMPO DE ATUAÇÃO	14 anos (5 anos sem operação comercial)	2 anos	3 anos
PORTE (FUNCIONÁRIOS)	Pequena empresa, com 35 funcionários	Microempresa, com 3 funcionários, o fundador e 2 estagiários	100 (Circulare)
INVESTIMENTO REALIZADO ATÉ AGORA	US\$3-4 mi	R\$40.000	US\$1 mi nos três primeiros anos de atuação
PRODUÇÃO	400.000 embalagens/mês	Atendimento de 330 famílias	Previsão de produção de peças em 2016: 200 mil
MÉTRICAS AMBIENTAIS	- 1 Milhão de copos CBPAK geram 100m ³ de terra, se compostados - 1 Copo plástico emite 16,96g de CO ₂ em seu ciclo de vida/ 1 copo de mandioca captura 3,74g de CO ₂ em seu ciclo de vida - 1 Copo de mandioca utiliza 62 vezes menos água em sua produção do que um copo de plástico.	- Compostagem de 6 toneladas de resíduos/mês - No acumulado (2 anos de atuação), o projeto compostou 38 toneladas de resíduos, produziu 23 toneladas de composto e evitou a emissão de 30 toneladas de CO ₂ equivalente.	- 2,4 mil toneladas de aço reciclado com a Circulare em 2015 - desde 2014, 1,3 milhão de compressores reciclados, com reaproveitamento total de 4,7 mil toneladas de aço, 1,8 mil toneladas de ferro, 94 toneladas de alumínio, 562 toneladas de cobre, 131 mil litros de óleo (CFS4)
CAMPO ORGANIZACIONAL	Economia Circular (corporativo)	Agrofloresta	Economia Circular (corporativo)

Fonte: Elaborado pela autora.

5.1

Tempo de atuação

Uma das principais diferenças nos casos estudados foi o tempo de atuação da empresa: enquanto o Ciclo Orgânico e a Circulare possuem menos de 3 anos de atuação, a CBPak existe há mais de 14 anos, sendo que os 5 primeiros anos de vida foram para o desenvolvimento da tecnologia, sem operação comercial. As duas primeiras empresas, portanto, podem ser chamadas de empresas nascentes, ao passo que a CBPak já é um negócio consolidado, o que permitiu verificar a sua evolução ao longo do tempo e a forma com que alterou seu discurso de forma a responder às demandas emergentes e incorporar novos discursos de convencimento, numa estratégia de sobrevivência e adaptação ao discurso para clientes. Esta análise, porém, não pôde ser verificada nos outros empreendimentos, devido ao pouco tempo de atuação.

5.2

Idade do empreendedor

A idade do empreendedor é um outro fator que influencia na forma como que o ator social decide empreender e mobilizar recursos. No Ciclo Orgânico, o empreendedor apresenta pouca experiência profissional e pequena rede de contatos devido à sua idade, o que demonstra a importância do programa de capacitação como complementador de recursos tais como rede de relacionamentos e conhecimento de gestão. A natureza do negócio escolhido também reflete sua experiência de vida, na medida em que demanda investimentos de baixo montante, de caráter quase artesanal. Na CBPak, por outro lado, a experiência do empreendedor como executivo de multinacionais e sua rede de relacionamentos permitiram que ele empreendesse em um negócio mais sofisticado, demandando altos investimentos em tecnologia e mão-de-obra especializada e atraindo recursos de agências de fomento. No caso da Circulare, o fato de ter a Empresa Verde como apoiadora e provedora de recursos permitiu que a escolha do intraempreendedor fosse feita com base nas características generalistas do ator social, consideradas como ideais para se tocar um novo negócio (Lazear, 2005).

A pesquisa de Parker (2011) com empreendedores e intraempreendedores revela que indivíduos de meia-idade são mais propensos a se engajar em atividades empreendedoras, como foi o caso do empreendedor da CBPak. Indivíduos mais jovens ou bem mais velhos, quando entram em atividades empreendedoras, seriam mais propensos a fazer isso dentro de uma empresa, ou seja, como intraempreendedoras (Parker, 2011). Uma das explicações para esse fato, de acordo com o autor, é que o ambiente corporativo pode incentivar um comportamento empreendedor nesses indivíduos que possuem menos recursos (os mais jovens) ou nos que possuem menos inclinação (os mais velhos), embora o autor reconheça que os incentivos empresariais não são os únicos determinantes da prática intraempreendedora (Parker, 2011).

5.3

Natureza e porte do negócio

A natureza de cada negócio, originária da experiência de cada empreendedor, também possui reflexos na forma de mobilização de recursos e engajamento de *stakeholders*. O Ciclo Orgânico possui caráter artesanal e se concentra em atender indivíduos com preocupação sobre o destino do seu lixo. A CBPak, empresa com base em tecnologia desenvolvida internamente, atende a empresas de diversos tamanhos, sendo que muito do seu discurso parece orientado a empresas de grande porte. Já a Circulare desenvolveu um negócio que exige uma infraestrutura sofisticada de engenharia e um corpo técnico altamente capacitado. Seus clientes, consequentemente, também são principalmente empresas de grande porte, embora, para os clientes dos insumos reciclados, existam também empresas de menor porte.

A natureza do empreendimento em combinação com a idade e experiência do empreendedor tem reflexos também no porte do empreendimento; o Ciclo Orgânico é uma microempresa, possuindo três funcionários de carteira assinada, e três estagiários além do fundador. Sua capacidade de atuação e o investimento requerido para seu funcionamento são de ordem pequena em relação aos outros dois empreendimentos. A CBPak, por atender empresas de grande porte como *Google*, *Facebook* e *Statoil* e devido à natureza do empreendimento, exige investimentos e estruturas maiores, sendo considerada, nos critérios da Sebrae,

como uma pequena empresa. Já a Circulare conta com 100 funcionários dedicados ao negócio, mas se utilizando da estrutura da empresa multinacional. Sua operação, além de sofisticada, demanda mão-de-obra especializada e uma estrutura de engenharia que justificam o seu porte. Essas diferenças fazem com que haja variação na sofisticação das estratégias de convencimento conforme o mercado-alvo da organização.

A diferença de mercado-alvo encontra respaldo na literatura em empreendedorismo: a pesquisa de Parker (2011) teve como um dos resultados a verificação de que os empreendedores de empresas nascentes, ao alavancar seu capital humano e rede de contatos, tendem a criar empresas voltadas para o atendimento de clientes pessoa física, ao passo que intraempreendedores criam negócios voltados a outras empresas. Esse resultado se aplica ao Ciclo Orgânico e à Circulare, mas não ao caso da CBPak. Neste caso, a experiência como executivo de empresas de negócios voltados a atender outras empresas pode explicar a opção do empreendedor por esse mercado-alvo.

5.4

Campos organizacionais

Conforme explicitado na seção 1.3 do presente documento, o interesse da pesquisa não residia na análise do campo organizacional e sim, nas ações empreendedoras dos atores sociais para mudar as instituições de um campo. Ainda assim, é possível distinguir, nos casos estudados, algumas características do campo organizacional de cada um.

Embora as três empresas sejam exemplos de empreendimentos sustentáveis que lidam com mudanças institucionais de forma intencional ou não, a CBPak e a Circulare, por serem empresas que atendem a clientes corporativos de médio e grande porte, participam do mesmo campo organizacional, o da sustentabilidade corporativa. Neste campo, o das empresas de médio e grande porte que possuem estruturas dedicadas a práticas de sustentabilidade corporativa, verifica-se a crescente utilização do conceito de economia circular tendo uma fundação internacional como principal agente legitimador do novo conceito. O Ciclo Orgânico, por sua vez, por ser uma microempresa fundada por um jovem empreendedor que atende em sua maioria clientes residenciais, não se insere no

mesmo campo organizacional das duas outras empresas, mesmo que se utilize de conceitos semelhantes ao da economia circular. Pela análise da rede de contatos do empreendedor e pela sua formação acadêmica, o empreendimento foi alocado ao campo organizacional agroflorestal, também conhecido pelos nomes semelhantes de agroecologia, permacultura e sistemas agroflorestais. Esse campo foi originado por acadêmicos ligados às áreas de ciência agrárias, geologia e outras afins, que influenciaram estudantes e agricultores a assimilar os conceitos do campo. Muitos estudantes desses acadêmicos, no Rio de Janeiro, acabaram por abrir negócios relacionados com o movimento agroflorestal.

Estas diferenças, portanto, acabaram por ter impacto nos dados levantados em cada caso. No estudo de caso da CBPak, o enfoque dado foi na mudança de discurso do empreendedor ao longo do tempo, numa lógica de *effectuation* no processo de adaptação e experimentação conforme novas demandas de mercado e novos conceitos surgiam no campo da sustentabilidade corporativa. Por ter sido a empresa mais antiga das três, essa experimentação no discurso da empresa pode ser verificada à medida que surgiam novos eventos com o passar dos anos. No caso do Ciclo Orgânico, empresa nascente, o enfoque foi a forma com que o empreendedor conseguiu superar sua falta de recursos num processo de bricolagem, ao mesmo tempo absorvendo conceitos empresariais e uma lógica de *causation* através da assessoria do programa de capacitação. Já para o projeto Circulare da empresa Verde, também um negócio nascente, mas dentro de uma empresa com mais de quarenta anos de atuação, os depoimentos indicam que o novo negócio surge como complemento ao portfólio de produtos da empresa, com ganho de imagem na utilização do conceito de economia circular.

5.5

Motivação

A motivação das três empresas é claramente diferenciada, por se tratarem de empreendedores com diferentes idades, *backgrounds* e diferentes configurações, o que impacta nas suas decisões sobre se abrir um negócio.

O primeiro empreendedor, Claudio Bastos, da CBPak, é um indivíduo que já passou da meia-idade e já possui uma extensa carreira profissional que lhe trouxe benefícios financeiros e de *status* social. Sua motivação, um misto de

retorno financeiro com o desejo de se deixar um legado, orienta a escolha da natureza do novo negócio: com objetivo de resolver um problema ambiental ao mesmo tempo em que colha recompensas econômicas.

O segundo empreendedor, Lucas Chiabi, é um jovem recém-saído da faculdade, com uma paixão pela atividade de compostagem, um ideal de se mudar o mundo e uma inclinação claramente social, com um trabalho provido de significado. Sua escolha, a de um empreendimento sustentável, isto é, com foco ao mesmo tempo ambiental e social, mas caracterizado pelo próprio como social, lhe dá um *status* social com expectativas de conformidade, alcançando exposição na mídia e inserção no mercado de trabalho.

O terceiro caso, o da Empresa Verde, mostra a capacidade de inovação de uma empresa com bastante tempo de atuação mas que precisa se reinventar para se adequar a crises e a tendências do mercado. A avaliação do mercado, do potencial de uma lei e de suas *core competencies* faz com que a empresa se decida por um negócio que, além de ampliar seu portfólio de serviços, tem como fruto um ganho de imagem.

O impacto da motivação no negócio pode ser percebido através da formatação deste: o empreendedor movido por uma motivação social acabou criando uma organização com fins lucrativos mas caracterizada pelo campo como negócio social. Como diferencial em relação ao empreendedor que também possuía um desejo de se resolver um problema social é a “prioridade relativa dada à criação de riqueza social versus riqueza econômica” (Mair & Martí, 2006, p.39). No entanto, ao formatar o seu negócio como uma organização com fins lucrativos, o empreendedor do Ciclo Orgânico amplia o leque de opções de captação de recursos, abrangendo fundações e organizações governamentais e internacionais que provêm recursos a empreendimentos sociais.

Em contraste, a motivação de uma empresa para um novo negócio é predominantemente comercial, mesmo que seja para ganho de imagem corporativa. O empreendedor da CBPak, embora também possua motivação comercial, apresenta um híbrido de motivações; o desejo de deixar um legado tem como consequência a escolha de um empreendimento sustentável, que resolva um problema ambiental.

5.6

Identificação da oportunidade

Na lógica de *effectuation*, existem três tipos de categorias de recursos ou meios da onde partem os empreendedores: “eles sabem quem eles são, o que eles sabem e quem eles conhecem (Sarasvathy, 2001, p. 250). Ou seja, as características particulares dos empreendedores, seu conhecimento técnico ou de mercado ou de experiência e suas redes de relacionamento são os fundamentos sobre os quais o empreendedor mergulha para que possa iniciar uma ação empreendedora.

Na lógica de bricolagem, os empreendedores enfrentam situações de penúria com poucos recursos e fazem acontecer com o que possuem em mãos (Baker & Nelson, 2005). Essa lógica, nesse sentido, é bem semelhante à de *effectuation*, na medida em que empreendedores, na maior parte das vezes, lidam com limitação de recursos.

Nos casos estudados, o empreendedor da CBPak parte dos seus recursos de conhecimento e de características próprias, como a sua experiência no setor de embalagens descartáveis e como executivo de empresas. Esses recursos são então combinados com o conhecimento, através de alguém de sua rede de relacionamentos, da existência de um grupo de pesquisadores de posse da tecnologia de uso da mandioca como biopolímero. Há que se destacar, adicionalmente, o papel do conhecimento advindo de sua rede de relacionamentos que permite não só a verificação da existência da tecnologia como também da possibilidade de acordo técnico através de agências de fomento.

O caso do empreendedor do Ciclo Orgânico é distinto: apesar de possuir conhecimento técnico e experiência profissional, seus recursos são limitados em relação à rede de contatos e ao *know-how* de se gerir ou montar um negócio. O ponto chave neste caso foi o programa de capacitação que possibilitou ao empreendedor iniciar um negócio seu utilizando seus conhecimentos técnicos, de mercado e sua vontade de trabalhar na área. Sua limitação de recursos, dessa maneira, foi complementada com os conhecimentos tácito e explícito adquiridos no programa (Chrisman & McMullan, 2004), com auxílio nas tomadas de decisão e possibilidade de participação em uma rede de colaboração adquirida não só com o programa, mas expandida com a participação em outras redes que vieram como

consequência da criação do negócio, como a *Global Shapers* e a maratona da Sebrae.

A lógica da Empresa Verde segue visão semelhante, já que os intraempreendedores identificaram uma oportunidade em algo que a empresa já possuía recursos e *expertise*. No entanto, a forma com que a oportunidade foi levantada seguiu uma lógica de *causation* de duas maneiras: a primeira foi com a contratação de recursos humanos externos à empresa para a identificação de oportunidades. Dessa forma, os executivos da Empresa Verde, ao vislumbrarem a necessidade de diversificação do negócio, vão adquirir os recursos para que essa diversificação seja feita. A segunda ação oriunda de uma lógica causal é a identificação da oportunidade por parte da equipe contratada: são realizados estudos, análise do mercado, da concorrência, dos desafios e das tendências dos clientes e do consumidor final. A partir dessa análise, a equipe identifica uma oportunidade que condiz com os recursos internos da empresa: sua capacidade de inovar, sua equipe de P&D, sua experiência com logística reversa e sua estrutura física de linha de desmontagem de compressores. A análise do processo de identificação da oportunidade dentro da empresa, portanto, revelou uma lógica predominantemente de *causation*, embora a posse de recursos pode ter indicado a existência da lógica de *effectuation* também. A análise da empresa também remete à visão baseada em recursos (VBR), na medida em que os recursos que a empresa possui são fonte de vantagens competitivas, por serem valorosas, raras, de difícil imitação e substituição (Barney, 2001).

Os outros empreendedores, ao contrário, não possuíam uma gama de recursos que pudesse ser traduzida em vantagens competitivas; no entanto, a partir dos recursos que possuíam, oportunidades puderam ser identificadas e combinadas de novas formas. Ambos empreendedores, no entanto, precisaram que fontes externas de recursos fossem combinadas às suas de forma que fosse possível a ação empreendedora. No caso do empreendedor dos copos de mandioca, a tecnologia desenvolvida por uma equipe de pesquisadores foi o recurso externo principal para a identificação da oportunidade. Para o empreendedor da compostagem, o programa de capacitação foi o gatilho para a ação empreendedora.

É interessante observar como o processo de identificação da oportunidade foi inverso nos dois casos dos empreendedores em comparação com o

intraempreendedor: no primeiro caso, os empreendedores analisaram seus recursos internos para então buscar fontes que complementassem esses recursos; no caso do intraempreendedor, primeiro se olhou o mercado para depois verificar se a empresa possuía recursos internos para tornar a oportunidade concretizável. Nesse sentido, é corroborado o argumento de Sarasvathy (2001) de que a lógica do empreendedor é diferente da lógica de uma grande empresa, contrastando as lógicas de *effectuation* e *causation* como as utilizadas por um e pelo outros, respectivamente.

Esses resultados corroboram também os resultados de Fisher (2012), que conclui que existe uma relação entre os recursos sob posse do empreendedor e o reconhecimento de uma oportunidade. Para esses empreendedores, as oportunidades identificadas só são acionáveis quando combinadas com os recursos *on hand* do empreendedor. O empreendedor pode identificar uma oportunidade; porém, se não possuir os recursos para agir sobre ela, esse empreendedor pode não ir adiante. A posse parcial dos recursos é o que leva o empreendedor a agir sobre ela (Fisher, 2012; Sarasvathy, 2001).

O quadro 9 resume os principais pontos levantados em cada caso em relação à motivação para o empreendimento e à identificação da oportunidade.

Quadro 9: Resumo dos três casos – motivação e identificação da oportunidade.

CBPak	Ciclo Orgânico	Empresa Verde (Circular)
MOTIVAÇÃO		
Comercial, combinada com motivação -Intrínseca: prazer em se fazer algo novo; insatisfação com trabalhos com pouca inovação desejo de deixar um legado - Extrínseca: recompensas financeiras e ganho de <i>status</i> social	Social, mas que fosse sustentável financeiramente -Intrínseca: prazer na atividade de compostagem; desejo de se resolver um problema ambiental; - Extrínseca: status de empreendedor social	Comercial: - diversificação da empresa como resposta a um fator ambiental (crise econômica mundial) - complementação do portfólio de serviços da empresa
IDENTIFICAÇÃO DA OPORTUNIDADE		
Experiência prévia Fundador: -Experiência como executivo de empresas multinacionais -Consultor de uma empresa de embalagens	Experiência prévia Fundador: - participação em grupo de extensão na faculdade, com experiência prática em compostagem -estágio em empresa de compostagem industrial	Experiência prévia Empresa: -tradição de empresa inovadora da empresa e de responsabilidade social corporativa Intraempreendedor: - engenheiro com perfil generalista
Experiência no setor de embalagem e conhecimento de um grupo de pesquisa que já desenvolvia a tecnologia permitiram a concretização - Identificação do lixo como um dos principais problemas do mundo - Utilização das lógicas de <i>effectuation</i> e <i>bricolagem</i> : a oportunidade só é acionável se parte dos recursos necessários já são de posse do empreendedor (recursos <i>on hand</i>) Experiência como consultor na indústria de embalagens (recursos <i>on hand</i>) Utilização de insumos esquecidos ou inusitados	Experiência prévia permitiu identificação de uma demanda latente para compostagem residencial; participação em programa de capacitação deu impulso inicial ao projeto - Identificação de uma demanda não atendida por compostagem residencial (experiência prévia) - Utilização das lógicas de <i>effectuation</i> e <i>bricolagem</i> : a oportunidade só é acionável se parte dos recursos necessários já são de posse do empreendedor (recursos <i>on hand</i>)- Experiência em compostagem na faculdade (conhecimento técnico) e em estágio profissional (conhecimento de mercado) (recursos <i>on hand</i>)	Lógica de <i>causation</i> para a identificação da oportunidade: contratação de uma equipe externa, de perfil empreendedor, para se buscar novas oportunidades de crescimento análise dos <i>gaps</i> de mercado; existência lógica de <i>causation</i> para o convencimento interno quanto ao investimento no negócio: importância do plano nacional de resíduos sólidos e do conceito de economia circular como oportunidade concreta, dando legitimidade interna ao novo negócio - Utilização das lógicas de <i>effectuation</i> e <i>bricolagem</i> : a oportunidade só é acionável se parte dos recursos necessários já são de posse do empreendedor (recursos <i>on hand</i>) Experiência da empresa com logística reversa e linha de desmontagem de aparelhos Utilização de recursos da controladora (linha de

CBPak	Ciclo Orgânico	Empresa Verde (Circular)
(bricolagem): Possibilidade de utilizar a mandioca como matéria-prima de fonte renovável para fazer embalagens compostáveis Existência de um grupo de pesquisa desenvolvendo a tecnologia (recursos <i>on hand</i>)	- Participação no programa de capacitação, suprimindo seus poucos recursos em parte devido à idade (conhecimento em gestão, rede de contatos, insumos financeiros), inserindo uma lógica de <i>causation</i> ao empreendedor	desmontagem de aparelhos de linha branca) Estrutura de P&D existente na empresa Parceria de longa data com universidades, centros de pesquisa e agências governamentais financiadoras

Fonte: Elaborado pela autora.

5.7

Mobilização de recursos e estratégias para a legitimação e para a mudança

A discussão sobre mobilização de recursos também é uma discussão sobre as estratégias de legitimação e de mudança institucional, na medida que: 1) por serem empresas novas entrantes, falta a elas legitimidade na sua atuação, traduzida na falta de confiança de *stakeholders* em relação à falta de histórico da empresa; 2) por ofertarem serviços/produtos inovadores, essas empresas lidam com mudanças divergentes das instituições em vigor, em especial, no que se refere à cultura-cognição das pessoas (Aldrich & Fiol, 1994).

A estratégias de legitimidade e de mudanças institucionais, no entanto, se misturam em grande parte com a lógica de mobilização de recursos. Como exemplo, Maguire, Hardy e Lawrence (2004) argumentam que empreendedores institucionais idealmente possuem identidades e habilidades que permitem a construção de legitimidade para acessar recursos de terceiros e a conexão das práticas existentes com as práticas que se deseja implementar. A legitimidade e a conexão com as práticas existentes devem ser feitas de modo que tenham apelo a diversos *stakeholders*, ou seja, de alguma forma, os empreendedores precisam incorporar valores dos *stakeholders* na sua argumentação para ganhar apoio. Dessa forma, as estratégias de empreendedores institucionais também visam a mobilização de recursos. A forma encontrada nesta pesquisa para unir a ótica da teoria do empreendedorismo institucional à ótica do empreendedorismo tradicional é subordinar a segunda à primeira, ou seja, a lógica de mobilização de recursos por parte do empreendedor atende, em primeiro lugar, à necessidade de legitimidade e de convencimento de *stakeholders*. Essa subordinação vem do seguinte raciocínio: para mobilizar os recursos necessários à exploração da oportunidade o empreendedor precisa convencer seus *stakeholders* da confiabilidade e legitimidade do seu negócio. Dessa forma, suas estratégias e lógicas de mobilização de recursos são, na verdade, suas estratégias de legitimação e de mudança institucional, como será visto a seguir. No que tange à operação do negócio que carece de legitimidade ou de mudança institucional, apenas o mecanismo da ação empreendedora é analisado.

A análise comparativa dos casos, foi feita com base: 1) na forma com que os empreendedores alcançavam legitimidade para acessar os recursos de terceiros; 2) no mecanismo da ação empreendedora utilizado para conduzir o negócio que independe de legitimação e, finalmente, 3) nas estratégias utilizadas para realizar mudanças institucionais, traduzidas na forma com que esses empreendedores conquistam clientes e aceitação social de forma mais ampla para seus negócios.

O quadro 10 resume os principais pontos levantados em cada caso que serão explicados logo a seguir:

Quadro 10 - Estratégias de legitimidade, mobilização de recursos e de mudança institucional

	CBPak	Ciclo Orgânico	Empresa Verde (Circular)
Legitimidade	Posição Social do ator: experiência prévia de executivo/ consultor do setor de embalagens	Posição Social do ator: Empreendedor social/ especialista em compostagem	Empresa estabelecida, com enfoque em inovação tecnológica e sustentabilidade
	Effectuation (Recursos on hand)	Effectuation e Bricolagem (Recursos on hand)	Effectuation (Recursos on hand) Vantagens competitivas (core competencies)
	Quem eu sou: ex-executivo de empresas, <i>status social e financeiro alto</i>	Quem eu sou: empreendedor social	Empresa com legitimidade
	O que eu sei: setor de embalagens, gestão de negócios	O que eu sei: compostagem	Competências: Experiência em logística reversa, linha de desmontagem, capacidade de inovação tecnológica; parceria longa com universidades
	Quem eu conheço: rede de contatos para acessar universidade e bolsas de pesquisa		
	Recursos financeiros próprios	Participação no programa de capacitação (selo do programa), complementando recursos de conhecimento em gestão e rede de contatos. Categorização como empreendedor social	
	Parceria com universidade	Parceria com parque do Martelo	
	Apoio da FAPESP e FINEP para P&D (bolsa de pesquisa)	Apoio da Brazil Foundation	
	Causation	Causation	Causation
	Utilização de mecanismos atribuídos a lógica de causation (VPL, visão, missão do negócio, indicadores) para atrair <i>stakeholders</i> (recursos financeiros e clientes) e dar legitimidade ao negócio	Programa de capacitação exigindo análise de mercado e elaboração e cumprimento do plano de negócios	Contratação de uma equipe externa com perfil empreendedor (legitimidade interna)

	CBPak	Ciclo Orgânico	Empresa Verde (Circularre)
			Análise dos gaps de mercado, tendências dos consumidores, leis existentes.
Condução do negócio Lógica empreendedora	Effectuation e Bricolagem	Effectuation e Bricolagem	Effectuation
	Mulher do fundador provendo trabalho para a empresa (bricolagem)	Utilização dos recursos próprios e os familiares como insumos de trabalho e de <i>skills</i> (bricolagem)	Experimentação e aprendizado iterativo no desenvolvimento do serviço possibilitada pela existência prévia de uma carteira de clientes
	Alianças estratégicas com universidades para complementação de recursos (tecnologia) (<i>effectuation</i> e bricolagem)	Alianças estratégicas feitas antes mesmo do desenvolvimento do negócio, revelando uma lógica de <i>effectuation</i> e bricolagem com o envolvimento de parceiros no negócio	
	Lógica de <i>effectuation</i> : experimentação e aprendizado iterativo na montagem do negócio	Lógica de <i>effectuation</i> : experimentação e aprendizado iterativo na montagem do negócio	
	Realização de testes com a tecnologia acionando rede de contatos (<i>effectuation</i>)	Horas extras do empreendedor dedicadas ao negócio (bricolagem) Oferta de serviço que de outra forma seria indisponível (bricolagem)	
		Causation	Causation
		Programa de capacitação exigindo análise de mercado e elaboração e cumprimento do plano de negócios	Utilização de mecanismos atribuídos a lógica de causation (VPL, controles gerenciais, plano de negócios) para conformidade com as normas da empresa
Estratégias de mudança institucional	Teorização	Teorização	Teorização
	<i>Framing</i> do problema: Depleção dos recursos naturais Desenvolvimento sustentável, economia linear	<i>Framing</i> do problema do destino do lixo	<i>Framing</i> do problema: economia linear como fonte da degradação ambiental
	Justificativa para a inovação: Produto biodegradável Compostabilidade Economia Circular	Justificativa para a inovação: Retorno do lixo ao ciclo da vida através da compostagem	Justificativa para a inovação: Economia Circular
	Utilização de elementos de causation (métricas) na teorização sobre o problema que a solução do	Utilização de elementos de causation (métricas) na teorização sobre o problema que a solução do	Utilização de elementos de causation (métricas) na teorização sobre o problema que a solução do

	CBPak	Ciclo Orgânico	Empresa Verde (Circulare)
	empreendedor tenta resolver	empreendedor tenta resolver	empreendedor tenta resolver.
	Utilização de elementos da lógica de <i>effectuation</i> (experimentação e aprendizado iterativo) na teorização do negócio promovido, alterando e adaptando seu discurso à medida em que novos fatores ambientais e novos conceitos surgiam		
	Alinhamento com stakeholders de alta legitimidade	Alinhamento com stakeholders de alta legitimidade	Alinhamento com stakeholders de alta legitimidade
	Incorporação do conceito de economia circular e alinhamento com a Fundação EllenMacArthur, de alta legitimidade, como forma de convencimento e legitimidade	Programa de capacitação e das redes de relacionamento trazendo legitimidade ao negócio e recursos, compensando a pouca experiência do empreendedor	Incorporação do conceito de economia circular e alinhamento com a Fundação EllenMacArthur, de alta legitimidade, como forma de convencimento e legitimidade
	Redes de Colaboração	Redes de Colaboração	Redes de Colaboração
	Participação em redes como Sistema B e CE100 (Fundação Ellen MacArthur) para apoio mútuo e convencimento de <i>stakeholders</i>	Participação em redes como Global Shapers e do programa de capacitação para apoio mútuo, geração de conhecimento, complementação de recursos e convencimento de <i>stakeholders</i>	Participação na rede CE100 (Fundação Ellen MacArthur) para apoio mútuo e convencimento de <i>stakeholders</i> e justificativa normativa do conceito de economia circular, com participação em palestras e eventos “educativos”
	Participação em palestras e eventos	Participação em palestras e eventos	Participação em palestras e eventos
	Como forma de difundir o conceito de desenvolvimento sustentável e de economia circular	Como forma de difundir o conceito de compostagem e do ciclo da vida	Como forma de difundir o conceito de economia circular
	Prêmios	Prêmios	
	Prêmio da FINEP de inovação tecnológica, CNI e APEX	Programa Iniciativa Jovem Maratona de Empreendimentos Sociais do Sebrae	
	Exposição na mídia	Exposição na mídia	Exposição na mídia

Fonte: Elaborado pela autora

5.7.1

Legitimidade

Para a conquista de legitimidade para seus negócios na busca por recursos financeiros, físicos e humanos os empreendedores se utilizam, intencionalmente ou não, das seguintes estratégias:

Posição social e recursos *on hand*

O empreendedor da CBPak conquistou legitimidade para montar a empresa através da ‘capitalização’ da sua posição social como executivo de empresas e como consultor no setor de embalagens descartáveis. Sua posição como executivo de empresa lhe confere não só *status* social como uma certa garantia do seu conhecimento como gestor de negócios. A experiência no setor de embalagens indica conhecimento técnico na área. Sua rede de contatos lhe traz conhecimento sobre acordos com universidades e bolsas de pesquisa para financiamento dos pesquisadores. Seu alto *status* social lhe traz também os recursos financeiros necessários não só para montar o negócio como para dar legitimidade e confiança ao empreendimento.

Em relação ao Ciclo Orgânico, o conhecimento técnico do empreendedor sobre compostagem e sua categorização como empreendedor social pelo programa de capacitação foram os elementos que trouxeram *status* social e legitimidade ao empreendedor do Ciclo Orgânico. O programa trouxe legitimidade, conhecimento em gestão e uma rede de contatos ao empreendedor. Ou seja, parte da sua posição social é conquistada após a participação no programa de capacitação.

Com exceção da Empresa Verde, ambos casos se utilizaram das lógicas de *effectuation* e bricolagem para a conquista de legitimidade nos novos negócios, no sentido de ativar seus recursos *on hand*, ou seja, seus recursos pré-existentes. A posição social do empreendedor encontra equivalente na lógica de *effectuation* do ‘quem sou eu’, ‘o que eu sei’ e ‘quem eu conheço’ (Sarasvathy, 2001). Ou seja, os elementos analisados pela posição social do empreendedor acima são os mesmos dos recursos *on hand* da lógica de *effectuation*.

Após acionar esses recursos que os legitimam, os empreendedores conseguem conquistar outros recursos que aumentam a legitimidade dos empreendedores e de seus negócios, como a aliança estratégica com uma

universidade, no caso da CBPak e a aliança com o parque do martelo; os aportes financeiros conquistados após sua primeira fase de legitimação também aumentam a legitimidade dos negócios, como o aporte do BNDES Par na CBPak e da Brazil Foundation no Ciclo Orgânico.

O caso de intraempreendedorismo se distingue dos dois primeiros casos. A Empresa Verde não necessita de conquista de legitimidade. No entanto, os executivos da empresa precisam conquistar legitimidade interna quanto à validade do seu negócio, o que foi feito com a contratação de atores com perfil de empreendedor para identificar oportunidades e explorá-las. Essa defesa é feita com um híbrido das duas lógicas, a de *effectuation*/bricolagem, em relação a recursos pré-existentes, ou vantagens competitivas da empresa numa análise de VBR e a de *causation*, com a análise de *gaps* de mercado, de tendências do mercado consumidor, do tamanho do mercado no país, da infraestrutura da indústria e da política nacional de resíduos sólidos, da existência da lei, entre outras.

Os empreendedores dos dois primeiros casos também utilizaram um híbrido das duas lógicas no processo de legitimação. No caso do empreendedor da CBPak, esses elementos de *causation* foram utilizados para o aporte financeiro do BNDES Par; para o empreendedor do Ciclo Orgânico, a lógica de *causation* era condição para obtenção do selo do programa de capacitação. Essa utilização da lógica de *causation* como forma de legitimação é analisada sob o conceito de teorização, como será visto adiante.

5.7.2

Lógica empreendedora na condução dos novos negócios

Effectuation, bricolagem e causation

Todos os três casos analisados utilizaram-se em menor ou maior grau da lógica de *effectuation* na condução de seus negócios. É importante constatar que a lógica de *effectuation* e bricolagem compartilham de elementos similares conceitualmente, o que foi verificado também nos dados. Conforme argumenta Fisher (2012), esses elementos compartilhados se referem especialmente: (1) recursos pré-existentes como uma fonte de oportunidade empreendedora; (2) ação como um mecanismo para superação da falta de recursos ou recursos limitados;

(3) engajamento comunitário como um catalizador para a criação e crescimento de um negócio; e (4) limitação de recursos como fonte de criatividade (Fisher, 2012, p.21). No entanto, a bricolagem está mais relacionada a situações de penúria, sendo que foi verificada em maior grau no Ciclo Orgânico e é praticamente inexistente na Empresa Verde.

Todos os casos estudados, inclusive o da Empresa Verde, apresentaram elementos de *effectuation*, embora essa lógica tenha sido verificada com maior frequência nos casos da CBPak e do Ciclo Orgânico. Estes empreendedores utilizaram recursos de habilidades autodidatas, alianças com outras organizações antes da solução estar completa, envolveram suas famílias nos negócios provendo habilidades, desenvolveram suas soluções num processo de experimentação e aprendizado iterativo e limitaram seus gastos às receitas.

Em menor grau, a Empresa Verde também desenvolveu sua solução de forma experimental e aprendendo com a experiência com sua carteira de clientes já existente. O Ciclo Orgânico, de maneira geral, foi o que mais apresentou elementos de bricolagem na condução do seu negócio, como pode ser verificado no quadro 10. Parte da explicação advém da sua maior limitação de recursos, exigindo do empreendedor maior criatividade e maior capacidade de ‘fazer acontecer com o que se tem em mãos’.

A lógica de *causation* foi verificada em maior grau na Empresa Verde e no Ciclo Orgânico. Sua utilização dentro da Empresa Verde é compreensível, na medida em que o novo negócio precisa ter conformidade com as regras da empresa, predominantemente de lógica *causal*. O fato do empreendedor social conduzir seu negócio através de uma lógica de *causation*, em conjunto com as lógicas de *effectuation* e de bricolagem, reflete sua dependência em relação ao programa de capacitação, que condiciona sua legitimação à adoção e cumprimento de um plano de negócios. Nesse sentido, a lógica de *causation* dentro de um empreendimento social remete a um processo de isomorfismo coercitivo, em que relações de poder entre duas organizações têm como consequência a similaridade nas práticas organizacionais (DiMaggio & Powell, 1991).

5.7.3

Estratégias de Mudança Institucional

As estratégias de mudança institucional verificada nos três casos foram resumidas no quadro 10. As estratégias verificadas nos três casos foram 1) a teorização, com enquadramento do problema e a justificativa da inovação; 2) a utilização de redes de colaboração para engajar mais *stakeholders* e aumentar a legitimidade do negócio; 3) o alinhamento com *stakeholders* de alta legitimidade; 4) a participação em palestras e eventos; 5) a participação em programas de agências de fomento e governamentais, como forma de receber prêmios que aumentem sua legitimidade e exposição na mídia e 6) a própria exposição na mídia.

Teorização

Os três casos estudados buscam atrair mais *stakeholders* ao seu negócio através da teorização: enquadrando um problema, dando seu diagnóstico e justificando sua inovação como forma de se resolver esse problema (Greenwood, Suddaby e Hinings, 2002; Maguire, Hardy e Lawrence, 2004), conforme resumido no quadro 10. A forma de argumentação de empreendedores institucionais nessa teorização inclui a incorporação de valores que atendam a diversos *stakeholders*, de forma a atrair mais apoio à sua causa.

O interessante na análise dos argumentos dos três casos é a importância dada às métricas dos impactos benéficos ao meio ambiente resultantes da adoção da sua solução. No caso da CBPak, essa preocupação é notória, acabando por render uma dissertação de mestrado por parte do empreendedor para metrificar os impactos do seu negócio no meio-ambiente. Essa metrificação foi percebida nesta pesquisa como uma adoção da lógica de *causation*, que exige métricas e controles na gestão do negócio.

A geração de métricas também foi verificada na pesquisa de Thompson, Herrmann e Hekkert (2015), com empreendedores sustentáveis da indústria holandesa de torrefação de biomassa. Os autores categorizaram essa metrificação como uma das estratégias de mudança institucional, em adição à teorização. No entanto, nesta pesquisa a metrificação é concebida dentro da teorização dos empreendedores, como justificativa para a inovação. É importante enfatizar, no

entanto, a importância dessa estratégia dentro do conceito de empreendedores sustentáveis institucionais, já que são empreendedores de novos negócios e que, assim, precisam justificar sua existência na mesma linguagem dos outros atores do campo. Dessa constatação, podemos perceber que, para o convencimento de *stakeholders* em novos empreendimentos, a adoção da lógica de *causation* dentro da teorização é imprescindível para a legitimidade e o convencimento de *stakeholders*.

A empresa CBPak, por ter sido a empresa com maior tempo de atividade dentro os três casos estudados, permitiu que uma lógica de *effectuation* fosse verificada na sua prática de teorização: a experimentação e o aprendizado iterativo em seu discurso, à medida que emergiam necessidades por parte de clientes conforme o contexto. A utilização dessa prática é particularmente interessante para um negócio novo que, apesar da idade, ainda enfrenta resistência e incerteza por parte do mercado, conforme os relatos colhidos nesta pesquisa. Suas estratégias de mudança institucionais, portanto, também estão sujeitas a uma experimentação e modificação conforme o contato com os *stakeholders* dos quais dependem.

A argumentação do empreendedor da CBPak e da Empresa Verde está ligada ao conceito de economia circular, levando à próxima estratégia efetuada pelos empreendedores estudados.

Alinhamento com *stakeholders* de alta legitimidade

Para os três casos, a parceria com uma organização de renome internacional com alta legitimidade possui impactos sobre a própria legitimidade do negócio, aumentando seu poder de convencimento de *stakeholders* para a adoção de suas soluções. O mesmo aconteceu com o Ciclo Orgânico, ao obter o selo de empreendimento sustentável pelo programa Iniciativa Jovem. Essa estratégia também está condizente com os resultados da pesquisa de Thompson, Herrmann e Hekkert (2015), em que os empreendedores sustentáveis se alinhavam com organizações de alta legitimidade como organizações supranacionais de biomassa.

Nos três casos estudados, esse alinhamento também permitiu o acesso a uma rede de colaboração em torno da organização de renome, que também foi caracterizada como uma outra estratégia utilizada pelos empreendedores.

Redes de colaboração

Tanto a CBPak quanto a Empresa Verde passaram a fazer parte da rede de colaboração da economia circular da Fundação Ellen MacArthur, a CE100. O empreendedor do Ciclo Orgânico, através da participação no programa de capacitação passou a fazer parte da rede de ex-participantes e participantes do programa. Adicionalmente, esse empreendedor também entrou em outras redes de colaboração, como a *Global Shapers*, de empreendedores sociais.

Essas redes permitem a ação coletiva de empresas para transformações institucionais em torno de um tema, sem que se questione os interesses embutidos nos argumentos individuais de organizações (Garud, Jain e Kumaraswamy, 2002; Lawrence, Hardy e Phillips, 2002; Maguire, Hardy e Lawrence; 2004; Woolthuis et al., 2013). Adicionalmente, essas redes permitem a troca de informações, geração de conhecimento e complementação de recursos. A participação nessas redes também tem como consequência uma maior exposição na forma de palestras e eventos relativos ao tema da teorização, maior chance de ganhar prêmios de organizações legitimadoras e maior exposição na mídia.

Participação em palestras e eventos, prêmios e exposição na mídia

Essas estratégias surgem em consequência de todas as outras, mas merecem destaque já que se tratam de novos negócios e, como tal, demandam estratégias de marketing para que sejam conhecidas, legitimadas e, por fim, adotadas. A participação em palestras foi verificada nos três casos, em eventos ligados ao tema de sustentabilidade, economia circular, inovação tecnológica entre outros. A exposição na mídia muitas vezes era consequência dessa participação, ou como resultado dos *releases* produzidos pelos responsáveis de marketing das empresas. De qualquer forma, esses casos tiveram bastante exposição na mídia em determinados períodos, geralmente após os *releases*, a participação em eventos ou o alcance de algum prêmio por parte de uma organização prestigiosa. Portanto, a participação em concursos ou maratonas que promovessem as organizações participantes também foi considerada uma estratégia de mudança institucional.

Neste sentido, as estratégias para mudanças institucionais de empresas novas entrantes estão altamente vinculadas com as estratégias de marketing das empresas de uma forma geral: a forma com que a empresa elabora seus

argumentos de forma que atenda a diversos *stakeholders*, compara suas soluções com as existentes, se utiliza da relação com atores de alta legitimidade, participa de redes de colaboração e se expõe ao público na forma de palestras, eventos, prêmios e na mídia são estratégias também de mercado.

Sob a ótica da ação empreendedora, a forma com que empreendedores institucionais alinham seu discurso com a lógica de *causation* ou vão fazendo alterações conforme a experimentação com clientes e com o mercado é uma forma nova de se olhar esses empreendedores.

6

Conclusões

O objetivo dessa pesquisa foi entender como empreendedores sustentáveis, ou seja, empreendedores que identificam e exploram oportunidades que se propõem a resolver um problema ambiental, tentam convencer *stakeholders* a adotar as suas soluções, ao mesmo tempo em que mobilizam e combinam de forma criativa os recursos para garantir a sobrevivência de seus negócios. A pesquisa teve como premissa a classificação desses empreendedores sustentáveis como empreendedores institucionais, isto é, atores sociais que mobilizam recursos para alterar as instituições de determinados campos organizacionais de modo que passem a refletir seus interesses (DiMaggio, 1988).

Para compreender a mobilização de recursos por parte desses empreendedores, foram utilizadas como referências os mecanismos da ação empreendedora da pesquisa em empreendedorismo tradicional, a saber, as lógicas de *causation*, *effectuation* (Sarasvathy, 2001) e bricolagem (Baker & Nelson, 2005). Dessa forma, o estudo combinou a teoria institucional no seu enfoque de empreendedorismo institucional com a pesquisa tradicional em empreendedorismo, que analisa como indivíduos enxergam oportunidades de negócios e movem recursos para explorá-las. Três estudos de caso foram realizados com o objetivo de estabelecer comparações entre empreendedores e intraempreendedores, empreendedores com enfoque social e empreendedores com enfoque comercial.

6.1

Principais resultados

A primeira pergunta de pesquisa possuía um enfoque predominante da pesquisa em empreendedorismo tradicional, ao questionar como empreendedores sustentáveis identificam, avaliam e decidem explorar as oportunidades de negócios. Os resultados da pesquisa corroboraram os papéis da experiência prévia e do conhecimento do ator social na descoberta da oportunidade (Shane, 2000;

Shane & Venkataraman, 2000), e da predominância da lógica de *effectuation* (Sarasvathy, 2001) na identificação da oportunidade por parte de empreendedores. Para esses empreendedores, a oportunidade só existe de fato se ela é concretizável, ou seja, se o empreendedor já possui parte dos recursos necessários à exploração dela, conforme também observou Fisher (2012) em sua pesquisa. A identificação da oportunidade dentro de uma empresa já estabelecida, no entanto, revelou um híbrido de lógicas de *causation* e *effectuation*, o que pode significar que a lógica de empreendedores é diferente da de intraempreendedores que, por sua vez, possuem lógica diferente da de gestores de empresas (Douglas & Fitzsimmons, 2013).

No entanto, ao longo das outras perguntas de pesquisa, revelou-se que tanto empreendedores como intraempreendedores se utilizam de um misto de lógica de *causation* e de *effectuation*, o que corrobora os resultados das pesquisas de Fisher (2012) e Reymen et al. (2015), de que existe variação na lógica utilizada pelo empreendedor conforme o contexto em que este se encontra. A principal contribuição da adoção da teoria institucional nesta pesquisa foi a constatação de que o contexto em que esses empreendedores variam sua lógica de *effectuation* para *causation* está relacionado ao ganho de legitimidade e à tentativa de mudança institucional. Na identificação das oportunidades pelos empreendedores sustentáveis não foram levantados aspectos que dizem respeito ao empreendedorismo institucional; ou seja, os empreendedores sustentáveis não exatamente procuraram ativamente efetuar mudanças institucionais. Pelo contrário, eles reconheceram a existência *a priori* de um mercado, embora reduzido, que possui valores consonantes aos seus, o que se configura como uma oportunidade de mercado. A oportunidade comercial, portanto, exige que exista um mercado potencial para que novos produtos/serviços sejam comercializados; caso contrário, essa oportunidade não existe. Neste sentido, a oportunidade na criação de novos negócios é consequência dos valores inseridos por outros atores sociais quanto aos problemas ambientais, conforme observaram Tolbert, David e Sine (2011). Para os empreendedores sustentáveis, há um interesse de que os valores do movimento ambiental estejam difundidos de tal forma que os esforços para o convencimento de *stakeholders* sejam semelhantes aos de qualquer novo produto. No entanto, esses empreendedores sustentáveis acabam por encontrar obstáculos (tais como preço) para a aceitação do seu produto que os obriga a

adotar estratégias mais sofisticadas que garantam não só a aceitação do seu produto/serviço como, em última instância, a sobrevivência da empresa.

A segunda pergunta, ‘como os empreendedores sustentáveis mobilizam e combinam recursos para explorar essas oportunidades’ foi analisada em conjunto com a terceira pergunta, ‘de que forma esses empreendedores sustentáveis tentam modificar as instituições vigentes ou criar novas para que reflitam seus interesses particulares e organizacionais’. Ao combinar as duas perguntas numa mesma análise, pôde-se constatar a contribuição dos mecanismos da ação empreendedora da pesquisa em empreendedorismo tradicional para as estratégias de legitimação e de mudança da teoria institucional e vice-versa. Conforme explicitado no capítulo 5, para mobilizar recursos de terceiros, os empreendedores sustentáveis precisam adquirir a legitimidade necessária dentro dos seus campos para que haja confiança na sua atuação e na sua capacidade (de prover serviços, de honrar empréstimos, de cumprir compromissos). Dessa maneira, a estratégia para a legitimação de uma empresa e de seus serviços muitas vezes precede a mobilização de recursos, ou melhor, o empreendedor só consegue mobilizar recursos uma vez que se legitime perante seus *stakeholders*. Nessa análise, verificou-se que a posição social do ator, conforme estudado na pesquisa em empreendedorismo institucional representa, num certo sentido, os recursos *on hand* das lógicas de *effectuation* e bricolagem. A análise das características, traços e habilidades (quem eu sou), dos conhecimentos (o que eu sei), e das redes de contatos (quem eu conheço), ou seja, os recursos *on hand* (Sarasvathy, 2001) é, em última instância, a análise da posição social do ator, isto é, sua identidade construída socialmente e legitimada em um campo, que inclui sua bagagem profissional e social (Maguire, Hardy e Lawrence, 2004).

O caso da Empresa Verde difere no que tange ao tipo de legitimidade que a adoção de um novo negócio dentro de uma empresa estabelecida traz. A empresa busca legitimidade interna, perante os acionistas e controladores da empresa. Essa legitimidade é alcançada dentro da conformidade da empresa à lógica de *causation*. Os recursos *on hand*, ou as *core competencies* da empresa também são importantes para a justificativa do novo negócio.

Na mobilização dos recursos em que não se exige legitimidade ou convencimento de *stakeholders*, foram verificados, em todos os casos, elementos de *effectuation*, ainda que a Empresa Verde os apresentasse em menor grau. O

Ciclo Orgânico, em particular, utilizou-se com mais frequência da bricolagem, possivelmente face sua limitação de recursos exigindo criatividade e utilização de insumos físicos, de trabalho e de habilidades seus, de sua família e de parceiros. Tanto para o Ciclo Orgânico como para a CBPak, o papel das alianças estratégicas é de suma importância para o negócio, tanto para prover legitimidade quanto para complementar recursos.

Nas estratégias para mudanças institucionais, verificou-se que esses empreendedores sustentáveis, tal e qual as pesquisas com empreendedores institucionais da literatura, se utilizam de elementos como teorização, alinhamento com *stakeholders* de alta legitimidade e participação em redes colaborativas. Como complemento à literatura e, considerando empreendedores institucionais de empresas novas entrantes, verificou-se também a participação em eventos, palestras e o alcance de prêmios como formas de convencimento de *stakeholders*. Dessa maneira, as estratégias de convencimento desses empreendedores sustentáveis são parte das suas estratégias de marketing.

Outra questão interessante levantada foi a utilização da metrificação como forma de justificativa para a inovação, dentro da estratégia de teorização. Nesse sentido, a metrificação representa os valores dos *stakeholders* que se deseja atender, revelando a utilização da lógica de *causation* dentro da teorização. Essa constatação corrobora os argumentos de Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) e Maguire, Hardy e Lawrence (2004). Como os empreendimentos estudados eram empresas, a emergência de uma lógica de *causation* como legitimadora e promotora da mudança é consonante com as características do campo organizacional, em que métricas, resultados e desempenho são condição-chave para a participação nesse.

Outra contribuição da abordagem em empreendedorismo para a teoria institucional foi a constatação de que os argumentos da teorização podem apresentar variações ao longo do tempo, conforme a experimentação e aprendizado iterativo dos empreendedores, seguindo uma lógica de *effectuation*, à medida que novos desafios e oportunidades surjam que exijam adequação dos argumentos de teorização pelo empreendedor.

6.2

Implicações para a pesquisa e práticas

A contribuição dessa pesquisa, dessa maneira, foi a análise de empreendedores sustentáveis conforme uma ótica institucional, mas que, ao mesmo tempo, levasse em conta a ótica tradicional de empreendedorismo. O destaque para as estratégias para conquista de legitimidade na mobilização de recursos e no convencimento de *stakeholders* é particularmente importante na pesquisa em empreendedorismo, na medida em que o acesso a recursos é essencial para a atividade empreendedora (Alvarez e Busenitz, 2001). Da mesma forma, para empreendedores institucionais que também são empreendedores de novos negócios, o entendimento da lógica institucional do campo organizacional que pretendem alterar são relevantes na análise de suas estratégias de mudança.

Para empreendedores sustentáveis que lidam com mudanças divergentes, a pesquisa pode servir como insumo para a formulação de estratégias que auxiliem na conquista de legitimidade e de *stakeholders* para seus respectivos negócios, aumentando suas chances de sobrevivência e de promover algum tipo de impacto ambiental. Para gestores de políticas públicas, os resultados da pesquisa podem promover a reflexão sobre as formas de se incentivar a ação de empreendedores sustentáveis, na medida em que estes representam não só a possibilidade de desenvolvimento econômico, como também formas privadas de se diminuir os impactos ambientais sobre a sociedade.

6.3

Limitações

Apesar dessa contribuição, essa pesquisa não é isenta de limitações. A primeira delas é relativa ao seu escopo, demasiado amplo, abrangendo desde a motivação do ator social em empreender até a exploração de uma oportunidade, passando pela identificação dessa e pelos mecanismos utilizados pelo empreendedor para mobilizar recursos e *stakeholders*. Como consequência, devido a limitação de recursos, de tempo e de acesso aos empreendedores, os dados levantados conseguiram cobrir apenas superficialmente as questões de

pesquisa, impedindo a análise mais detalhada dos itens que a pesquisa pretendia cobrir.

Outra limitação é relativa à ideia de empreendedorismo institucional como uma ação coletiva, de atores sociais muitas vezes dispersos e que nem sempre compartilham dos mesmos valores e interesses, mas que conseguem, através da interação constante, estabelecer normas, regras e padrões de conduta que passam a reger um campo organizacional. A presente pesquisa teve como objetivo analisar a ação de atores individuais, sem levar em conta o papel de outros atores que, conjuntamente, se mobilizam e interagem para alterar as instituições. Como consequência, as mudanças efetivas ou em curso desses empreendedores institucionais não podem ser verificadas num contexto mais amplo.

Por último, a ideia de campo organizacional foi pouco aprofundada na pesquisa, por não ter sido o escopo da mesma. Dessa forma, o que é o atual campo organizacional e como este deveria ser na ótica dos empreendedores institucionais foram questões pouco exploradas na pesquisa e que podem ter dado margem a dúvidas.

6.4

Sugestões para pesquisas futuras

Essas limitações, no entanto, podem indicar novos caminhos de pesquisa. Como exemplo, uma análise mais aprofundada das motivações que levam empreendedores a identificarem oportunidades e implementarem mudanças institucionais em comparação com empreendedores que não são institucionais, pode ser um campo interessante de pesquisa. Esse enfoque de pesquisa ainda é relativamente pouco estudado tanto na pesquisa em empreendedorismo (Carsrud & Brännback; 2011) como na pesquisa em empreendedorismo institucional (Phillips & Tracey, 2007).

De forma semelhante, pesquisas poderiam ser feitas de forma que comparassem as estratégias de marketing de empreendedores institucionais com as de empreendedores tradicionais. Um dos pontos levantados por essa pesquisa é o risco das empresas que sugerem mudanças ficarem restritas a nichos de mercado, ou seja, a mudança institucional não ocorrer de forma ampla e tampouco produzir o impacto ambiental conforme esperado. Os empreendimentos

institucionais de novos negócios, como os empreendimentos sustentáveis, para se disseminarem, precisam ir além das estratégias de marketing comumente empregadas por empreendedores de negócios não divergentes para que consigam ampla aceitação.

Por fim, a formação de redes colaborativas por atores sociais dispersos advindos do setor privado, organizações sem fins lucrativos e órgãos governamentais dentro de um processo de empreendedorismo institucional pode ser um campo frutífero de pesquisa. Hoffman (1999), sob esse prisma, argumentou que um campo institucional é formado por atores dispersos, mas nem sempre com ideias convergentes, tais como organizações sem fins lucrativos e empresas da indústria química, que disputam ideias e interesses no processo de formação do campo de sustentabilidade corporativa nos Estados Unidos. Já Lawrence, Hardy e Phillips (2002) analisaram a formação de proto-instituições na análise da colaboração entre duas organizações. No entanto, a forma como as redes vão sendo formadas, espontaneamente, num processo de empreendedorismo institucional ainda é um tema a ser estudado.

Bibliografia

ALDRICH, H.E.; FIOL, C.M. Fools rush in? The institutional context of industry creation. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 4, p. 645-670, 1994.

ALONSO, A.; COSTA, V.; MACIEL, D. Identidade e estratégia na formação do movimento ambientalista brasileiro. **Novos estudos-CEBRAP**, n. 79, p. 151-167, 2007.

ALVAREZ, S.A.; BUSENITZ, L.W. The entrepreneurship of resource-based theory. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 755-775, 2001.

AVRICHIR, I.; CHUEKE, G. V. Empreendedorismo institucional: uma análise de caso no setor de energia elétrica brasileiro. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 6, p. 140-164, 2011.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006.

BAKER, T; NELSON, R.E. Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, n. 3, p. 329-366, 2005.

BATTILANA, J; LECA, B; BOXENBAUM, E. How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. **The Academy of Management Annals**, v. 3, n. 1, p. 65-107, 2009.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BECKERT, J. Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. **Organization Studies**, v. 20, n. 5, p. 777-799, 1999.

BERRONE, P.; FOSFURI, A.; GELABERT, L.; GOMEZ-MEJIA, L. R. Necessity as the mother of 'green' inventions: Institutional pressures and environmental innovations. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 8, p. 891-909, 2013.

BORGES, D.E.; SCHERER, F.L.; LOPES, L.F.D.; CARPES, A.M. Empreendedorismo Institucional na Copa do Mundo FIFA 2014: análise dos setores hoteleiros das cidades sede dos jogos. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22, p. 347-382, 2015.

BROWN, L.R. **Eco-economy**. Earth Policy Institute, 2001.

BRUNELLI, M.; COHEN, M. Definições, Diferenças e Semelhanças entre Empreendedorismo Sustentável e Ambiental: Análise do Estado da Arte da Literatura entre 1990 e 2012. **XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2012.

BRUTON, G.D.; AHLSTROM, D.L.; LI, H.L. Institutional theory and entrepreneurship: where are we now and where do we need to move in the future? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 3, p. 421-440, 2010.

BUSENITZ, L.W.; PLUMMER, L.A.; KLOTZ, A.C.; SHAHZAD, A.; RHOADS, K. Entrepreneurship research (1985–2009) and the emergence of opportunities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 5, p. 981-1000, 2014.

CARDON, M.S.; WINCENT, J.; SINGH, J.; DRNOVSEK, M. The nature and experience of entrepreneurial passion. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 3, p. 511-532, 2009.

CARRILLO-HERMOSILLA, J.; DEL RIO GONZALEZ, P.; KÖNNÖLÄ, T. **Eco-Innovation. When Sustainability And Competitiveness Shake Hands**. Palgrave Macmillan, New York, 2009.

CARSRUD, A.; BRÄNNBACK, M. Entrepreneurial motivations: what do we still need to know?. **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 1, p. 9-26, 2011.

CESCHIN, F. Critical factors for implementing and diffusing sustainable product-Service systems: insights from innovation studies and companies' experiences. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, p. 74-88, 2013.

CHILD, J.; LU, Y.; TSAI, T. Institutional entrepreneurship in building an environmental protection system for the People's Republic of China. **Organization Studies**, v. 28, n. 7, p. 1013-1034, 2007.

CHRISMAN, J.J.; MCMULLAN, W. Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 3, p. 229-244, 2004.

COOK, J.; NUCCITELLI, D.; GREEN, S. A.; RICHARDSON, M.; WINKLER, B.; PAINTING, R.; WAY R.; JACOBS P; SKUCE, A. Quantifying the consensus on anthropogenic global warming in the scientific literature. **Environmental Research Letters**, v. 8, n. 2, p. 024024, 2013.

COOK, J.; ORESKES, N.; DORAN, P.T.; ANDEREG, W.R. L.; VERHEGGEN, B.; MAIBAC, E.W; CARLTON, J.S.; LEWANDOWSKY, S.; SKUCE, A.; GREEN, S.A. Consensus on consensus: a synthesis of consensus estimates on human-caused global warming. **Environmental Research Letters**, v. 11, n. 4, p. 048002, 2016.

COHEN, M. The emergent environmental policy discourse on sustainable consumption. **Exploring sustainable consumption: Environmental policy and the social sciences**, v. 1, p. 21-37, 2001.

CHKANIKOVA, O. Sustainable Purchasing in Food Retailing: Interorganizational Relationship Management to Green Product Supply. **Business Strategy and the Environment**, 2015

DACIN, M.T.; GOODSTEIN, J.; SCOTT, W.R. Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. **Academy of Management Journal**, 45(1), 45-56, 2002.

DANGELICO, R.M.; PONTRANDOLFO, P. Being 'green and competitive': the impact of environmental actions and collaborations on firm performance. **Business Strategy and the Environment**, 24(6), 413-430, 2015.

DAVID, R.J.; SINE, W.D.; HAVEMAN, H.A. Seizing opportunity in emerging fields: How institutional entrepreneurs legitimated the professional form of management consulting. **Organization Science**, v. 24, n. 2, p. 356-377, 2013.

DAVIDSSON, P. Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 5, p. 674-695, 2015.

DEAN, T.J.; MCMULLEN, J.S. Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. **Journal of Business Venturing**, v. 22, n. 1, p. 50-76, 2007.

DESA, G. Resource mobilization in international social entrepreneurship: Bricolage as a mechanism of institutional transformation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 4, p. 727-751, 2012.

DIMAGGIO, P.J. Interest and agency in institutional theory. **Institutional patterns and organizations: Culture and environment**, v. 1, p. 3-22, 1988.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **The new institutionalism in organizational analysis**, p. 63-82, 7, 1991.

DOUGLAS, E.J.; FITZSIMMONS, J.R. Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: distinct constructs with different antecedents. **Small Business Economics**, v. 41, n. 1, p. 115-132, 2013.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K.M.; GRAEBNER, M.E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, 50(1), 25-32, 2007.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st century business**. Gabriola Island: New Society Publishers, 1997.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. **Towards a Circular Economy—Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition**, vol.1, UK, 2013.

FISHER, G. Effectuation, causation, and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 5, p. 1019-1051, 2012.

GARUD, R.; HARDY, C.; MAGUIRE, S. Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue. **Organization Studies-Berlin-European Group for Organizational Studies**, v. 28, n. 7, p. 957, 2007.

GARUD, R.; JAIN, S.; KUMARASWAMY, A. Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems and Java. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 196-214, 2002.

GEORGE, G.; HOWARD-GRENVILLE, J.; JOSHI, A.; TIHANYI, L. Understanding and tackling societal grand challenges through management research. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 6, p. 1880-1895, 2016.

GEORGE, G.; SCHILLEBEECKX, S.J.D.; LIAK, T.L. The management of natural resources: An overview and research agenda. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 6, p. 1595-1613, 2015.

GREENWOOD, R.; SUDDABY, R. Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 1, p. 27-48, 2006.

GREENWOOD, R.; SUDDABY, R.; HININGS, C.R. Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 58-80, 2002.

HART, S.L. A natural-resource-based view of the firm. **The Academy of Management Review**, 20(4), 986-1014, 1995.

HART, S.L.; MILSTEIN, M.B. Global sustainability and the creative destruction of industries. **MIT Sloan Management Review**, v. 41, n. 1, p. 23, 1999.

HOCKERTS, K.; WUSTENHAGEN, R. 'Greening Goliaths versus emerging Davids – Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship'. **Journal of Business Venturing**, 25,481–92, 2010.

HOFFMAN, A.J. Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 4, p. 351-371, 1999.

HOWARD-GRENVILLE, J.; BUCKLE, S.J.; HOSKINS, B.J.; GEORGE, G. Climate change and management. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 3, p. 615-623, 2014.

INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE. **Climate Change 2014–Impacts, Adaptation and Vulnerability: Regional Aspects**. Cambridge University Press, 2014.

IRELAND, R.D.; COVIN, J.G.; KURATKO, D.F. Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 1, p. 19-46, 2009.

JEPPERSON, R L. Institutions, Institutional Effects, and Institutionalization. **The new institutionalism in organizational analysis**, p. 143-63, 1991.

KARAKAYA, E., HIDALGO, A.; NUUR, C. Diffusion of eco-innovations: A review. **Renewable & Sustainable Energy Reviews**, 33(May), 392-399. doi:10.1016/j.rser.2014.01.083, 2014.

KIRZNER I.M. **Competition and entrepreneurship**. 1973.

KOGG, B.; MONT, O. Environmental and social responsibility in supply chains: The practise of choice and inter-organisational management. **Ecological Economics**, 83, 154-163, 2012.

KUHN, K.M.; GALLOWAY, T.L. With a Little Help From My Competitors: Peer Networking Among Artisan Entrepreneurs. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 39: 571–600, 2015.

LAWRENCE, T.B.; HARDY, C.; PHILLIPS, N. Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of proto-institutions. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 281-290, 2002.

LAWRENCE, T.B.; PHILLIPS, N. From Moby Dick to Free Willy: Macro-cultural discourse and institutional entrepreneurship in emerging institutional fields. **Organization**, v. 11, n. 5, p. 689-711, 2004.

LAZEAR, E.P. Balanced skills and entrepreneurship. **The American Economic Review**, v. 94, n. 2, p. 208-211, 2004.

LEE, J.; VENKATARAMAN, S. Aspirations, market offerings, and the pursuit of entrepreneurial opportunities. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 1, p. 107-123, 2006.

LEE, L.; WONG, P.K.; DER FOO, M.; LEUNG, A. Entrepreneurial intentions: The influence of organizational and individual factors. **Journal of Business Venturing**, 26(1), 124-136, 2011.

LEVY, D.; SCULLY, M. The institutional entrepreneur as modern prince: The strategic face of power in contested fields. **Organization Studies**, 28: 971-991, 2007.

LEWIS, K.V.; CASSELLS, S.; ROXAS, H. SMEs and the potential for A collaborative path to environmental responsibility: SMEs & collaborative paths to environmental responsibility. **Business Strategy and the Environment**, 24(8), 750-764, 2015.

MAGUIRE, S.; HARDY, C.; LAWRENCE, T.B. Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 5, p. 657-679, 2004.

MAIR, J.; MARTI, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 36-44, 2006.

MAIR, J.; MARTI, I. Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 5, p. 419-435, 2009.

MARTIARENA, A. What's so entrepreneurial about intrapreneurs? **Small Business Economics**, v. 40, n. 1, p. 27-39, 2013.

MENDONÇA, P.M.E.; ALVES, M.A.; CAMPOS, L.C. Empreendedorismo institucional na emergência do campo de políticas públicas em HIV/Aids no Brasil. **RAE-eletrônica**, 2010.

MENDONÇA, P.M.E.; ALVES, M.A. Institutional entrepreneurship and professionalization of the rural development of the sisal region in Brazil. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 47, n. 3, p. 489-499, 2012.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983.

MILLER, T.; GRIMES, M.G.; MCMULLEN, J.S.; VOGUS, T.J. Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 4, p. 616-640, 2012.

MITTELSTAEDT, J.D.; SHULTZ, C.J.; KILBOURNE, W.E.; PETERSON, M. Sustainability as Megatrend: Two Schools of Macromarketing Thought. **Journal of Macromarketing**, v. 34, n. 3, p. 253-264, 2014.

OLIVER, C. The antecedents of deinstitutionalization. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 563-588, 1992.

O'NEIL, I.; UCBASARAN, D. Balancing "what matters to me" with "what matters to them": Exploring the legitimation process of environmental entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, 31(2), 133-152, 2016.

PACHECO, D.F.; DEAN, T.J.; PAYNE, D.S. Escaping the green prison: Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 5, p. 464-480, 2010.

PACHECO, D.F.; YORK, J.G.; DEAN, T.J.; SARASVATHY, S.D. The coevolution of institutional entrepreneurship: A tale of two theories. **Journal of Management**, v. 36, n. 4, p. 974-1010, 2010.

PARKER, S.C. Intrapreneurship or entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 1, p. 19-34, 2011.

PARTANEN, J.; CHETTY, S.K.; RAJALA, A. Innovation Types and Network Relationships. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 38: 1027-1055, 2014.

PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T.B.; HARDY, C. Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29(4), 635-652, 2004.

PHILLIPS, N.; TRACEY, P. Opportunity recognition, entrepreneurial capabilities and bricolage: connecting institutional theory and entrepreneurship in strategic organization. **Strategic Organization**, v. 5, n. 3, p. 313, 2007.

PORTER, M.E.; VAN DER LINDE, C. Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. **The Journal of Economic Perspectives**, 9(4), 97-118, 1995.

REYEMEN, I.M.; ANDRIES, P.; BERENDS, H.; MAUER, R.; STEPHAN, U; BURG, E. Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: a process study of effectuation and causation. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 9, n. 4, p. 351-379, 2015.

RIBEIRO, A.C.; ANDION, C. Habilidades sociais e mobilização para o desenvolvimento rural no território da Serra Catarinense. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n. 2, 2014.

ROGERS, E. **Diffusion of Innovations**. Free Press, 5th Edition, 2003.

RUEBOTTOM, T. The microstructures of rhetorical strategy in social entrepreneurship: Building legitimacy through heroes and villains. **Journal of Business Venturing**, 28(1), 98-116, 2013.

SARASON, Y.; DEAN, T.; DILLARD, J.F. Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: A structuration view. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 3, p. 286-305, 2006.

SARASVATHY, S.D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, 26: 243-288, 2001.

SARASVATHY, S.D.; DEW, N.; VELAMURI, S.R.; & VENKATARAMAN, S. Three views of entrepreneurial opportunity. In: **Handbook of entrepreneurship research**, p. 141-160, Springer US, 2003.

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

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Fundo de Cultura, 1961.

SCOTT, W.R. Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. **Theory and society**, v. 37, n. 5, p. 427-442, 2008.

SCOTT, W.R. **Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities**. Sage Publications, 2013.

SHANE, S. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. **Organization Science**, v. 11, n. 4, p. 448-469, 2000.

SHANE, S. Technology Opportunities and new firm creation. **Management Service**, v. 2, n. 47, p. 205-220, 2001.

SHANE, S. Reflections on the 2010 AMR decade award: delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, p. 10-20, 2012.

SHANE, S.; LOCKE, E.A.; COLLINS, C.J. Entrepreneurial motivation. **Human Resource Management Review**, v. 13, n. 2, p. 257-279, 2003.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

STÅL, H. Inertia and change related to sustainability - an institutional approach. **Journal of Cleaner Production**, 99, 354-365. doi:10.1016/j.jclepro, 2015.

SU, J.; ZHAI, Q.; KARLSSON, T. Beyond red tape and fools: Institutional theory in entrepreneurship research, 1992–2014. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2016.

SULLIVAN, D.M.; FORD, C.M. How Entrepreneurs Use Networks to Address Changing Resource Requirements During Early Venture Development. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 38: 551–574, 2014.

TOLBERT, P.S.; DAVID, R.J.; SINE, W.D. Studying choice and change: The intersection of institutional theory and entrepreneurship research. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1332-1344, 2011.

THOMPSON, N.A.; HERRMANN, A.M.; HEKKERT, M.P. How sustainable entrepreneurs engage in institutional change: insights from biomass torrefaction in the Netherlands. **Journal of Cleaner Production**, v. 106, p. 608-618, 2015.

TRACEY, P.; PHILLIPS, N.; JARVIS, O. Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. **Organization Science**, v. 22, n. 1, p. 60-80, 2011.

VENKATARAMAN, S. The distinctive domain of entrepreneurship research. **Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth**, v. 3, n. 1, p. 119-138, 1997.

VILLAS, M.V.; MACEDO-SOARES, T.D.L.; RUSSO, G.M. Bibliographical research method for business administration studies: a model based on scientific journal ranking. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 5, n. 2, p. 139-159, 2008.

WALES, W.J.; GUPTA, V.K.; MOUSA, F.T. Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 4, p. 357-383, 2013.

WIJEN, F.; ANSARI, S. Overcoming inaction through collective institutional entrepreneurship: Insights from regime theory. **Organization Studies**, 28: 1079-1100, 2007.

WOOLTHUIS, R.K.; HOOIMEIJER, F.; BOSSINK, B.; MULDER, G.; BROUWER, J. Institutional entrepreneurship in sustainable urban development: Dutch successes as inspiration for transformation. **Journal of Cleaner Production**, v. 50, p. 91-100, 2013.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, U. N. **Our common future**. Oxford University Press, 1987.

YIN, R.K. **Case study research design and methods third edition**. Applied social research methods series, 5, 2003.

YORK, J.G.; O'NEIL, I.; SARASVATHY, S.D. Exploring environmental entrepreneurship: identity coupling, venture goals, and stakeholder incentives. **Journal of Management Studies**, 53(5), 695-737, 2016.

YORK, J.G.; VENKATARAMAN, S. 'The entrepreneur-environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation'. **Journal of Business Venturing**, 25, 449–63, 2010.

ZILBER, T.B. Stories and the discursive dynamics of institutional entrepreneurship: The case of Israeli high-tech after the bubble. **Organization Studies**, 28: 1035-1054, 2007.

APÊNDICE I

Roteiro de entrevista com empreendedor/intraempreendedor

Data:	Local:
Entrevistadora:	
Entrevistado:	
Organização:	
Horário de início:	Horário de término:

Sobre a organização (dados do site)
Fundada em:
Missão:
Visão:
Produto/serviço:

Sobre o entrevistado:	
Cargo:	É o fundador?
Tempo de empresa:	

Objetivo da entrevista: coletar dados para a pesquisa de conclusão do curso de mestrado acadêmico do IAG PUC-Rio intitulada (provisoriamente) de “Empreendedores sustentáveis como empreendedores institucionais: estratégias de mobilização e de legitimação para a mudança”. Essa pesquisa tem como objetivo entender como empreendedores ligados a questões ambientais identificam, avaliam e exploram oportunidades, bem como de que maneira esses empreendedores conseguem convencer seus *stakeholders* a mudar hábitos, rotinas e regras através da adoção de seus produtos/serviços.

SOBRE A ORGANIZAÇÃO E SEU PRODUTO/SERVIÇO:

1. Pode me explicar o que a sua organização faz (proposta de valor) e qual o diferencial dela?
2. A sua organização contribui para resolver/mitigar alguma questão ambiental/sustentável? De que forma?
3. A sua organização alterou alguma norma ou regra da indústria/sociedade ao trazer o seu produto/serviço ao mercado? Caso positivo, como?
4. Existe algum tipo de resistência por parte de algum *stakeholder* (cliente, parceiro, fornecedor, concorrente, governo, ONGs, comunidade, funcionários) para a adoção do seu

produto/serviço? Caso positivo, poderia dizer o porquê dessa resistência? Poderia citar qual/quais stakeholder(s) que apresentam maior resistência ao seu produto/serviço?

5. De que forma a sua organização tenta remover essa resistência e/ou convencer seus *stakeholders* a adotarem seu produto/serviço? Por favor, indique se a estratégia de convencimento é igual para cada tipo de *stakeholder*.
6. Para mover essa resistência ou simplesmente para convencer seus *stakeholders* a adotarem seu produto/serviço, sua organização conta com a ajuda de outra organização (parceiros, fornecedores, ONGs, governo, concorrente)? Caso positivo, poderia descrever como é feita essa colaboração?
7. Existem incentivos governamentais para o seu negócio? E ações regulatórias específicas para o seu negócio?

SOBRE A CRIAÇÃO DO NEGÓCIO:

8. Pode me falar qual foi a sua principal motivação (ou a do fundador) para abrir o negócio?
9. Como surgiu a oportunidade? Qual era o contexto quando da criação do negócio (empreendedor, tecnologia, mercado interno e externo)?
10. De onde surgiram os recursos financeiros, humanos e físicos para o desenvolvimento do seu negócio?
11. Como foi o processo de desenvolvimento do produto/serviço até se chegar à modalidade existente hoje?
12. Como foi o processo de levar o produto/serviço ao mercado inicialmente? Qual a estratégia de marketing utilizada? Essa estratégia foi alterada ao longo do tempo?
13. Como se buscou recursos financeiros para o crescimento da organização?
14. Como a organização seleciona e contrata novos funcionários? Esse processo mudou ao longo do tempo?
15. Como você descreveria a abordagem de tomada de decisão no início do empreendimento? Essa abordagem foi alterada ao longo do tempo? Caso positivo, como?

16. Poderia indicar com quais opções abaixo o processo de montagem do negócio mais se identifica (marcar todas as aplicáveis ao seu negócio):

<input type="checkbox"/> identifica a oportunidade antes de desenvolver qualquer coisa (analisa tendências tecnológicas/ analisa as necessidades de clientes e identifica gaps)	EXPERIMENTAÇÃO <input type="checkbox"/> desenvolve diversas variações do produto <input type="checkbox"/> experimenta diversas formas de vender e/ou entregar o produto, com canais de distribuição diferentes e diversos modelos de receita <input type="checkbox"/> muda o produto de forma significativa à medida que a organização evolui	INPUTS FÍSICOS <input type="checkbox"/> utilização de materiais esquecidos, descartados, usados para criar novas soluções: <input type="checkbox"/> utiliza bens físicos para propósitos inusitados
<input type="checkbox"/> calcula o retorno de várias oportunidades (VPL) <input type="checkbox"/> desenvolve um business plan <input type="checkbox"/> organiza e implementa processos de controle (estabelece estrutura de relatórios internos, relatórios mensais, de gestão)	AFFORDABLE LOSS <input type="checkbox"/> compromete um valor limitado de recursos ao empreendimento de cada vez <input type="checkbox"/> procura formas baratas de se fazer as coisas <input type="checkbox"/> limita os recursos comprometidos ao empreendimento ao que pode ser dado como perdido <input type="checkbox"/> utiliza recursos pessoais para o desenvolvimento de produtos/serviços	INPUTS HUMANOS <input type="checkbox"/> envolve clientes, fornecedores e parceiros em projetos: <input type="checkbox"/> interação com outros <i>stakeholders</i> regularmente (presença física no empreendimento; interação online)
<input type="checkbox"/> coleta e revisa informação sobre tamanho de mercado e crescimento <input type="checkbox"/> faz análise da concorrência <input type="checkbox"/> Traça uma visão e objetivos da organização, com discussões internas sobre os objetivos da organização <input type="checkbox"/> desenvolve um projeto de desenvolvimento de produto <input type="checkbox"/> elabora um plano de marketing, implementando as ações conforme o plano	FLEXIBILIDADE <input type="checkbox"/> responde às oportunidades à medida que elas surgem (rapidamente muda a oferta ou o modelo de receita do empreendimento à medida que novas oportunidades surgem) <input type="checkbox"/> adapta o que estão fazendo de acordo com os recursos que possuem <input type="checkbox"/> evita caminhos de ação que restrinjam a flexibilidade e adaptabilidade	INPUTS DE HABILIDADES <input type="checkbox"/> encoraja a utilização de <i>skills</i> de amadores e autodidatas que geralmente não são utilizados.

	PRECOMMITMENTS <input type="checkbox"/> entra em acordos com clientes, fornecedores e outras organizações (negociam com terceiros antes de terem desenvolvido completamente o produto/serviço)	AMBIENTE INSTITUCIONAL <input type="checkbox"/> trabalham na periferia das regras e padrões, recusando aceitar as limitações em relação a padrões e regulamentos
<input type="checkbox"/> início do negócio com objetivos definidos <input type="checkbox"/> foco nos retornos esperados <input type="checkbox"/> ênfase da análise competitiva <input type="checkbox"/> exploração de um conhecimento pré-existente <input type="checkbox"/> tentativa de prognóstico de um futuro incerto	<input type="checkbox"/> início com um conjunto de recursos pré-existent <input type="checkbox"/> foco na tomada de decisão na perda disponível (affordable loss) <input type="checkbox"/> ênfase em alianças estratégicas <input type="checkbox"/> exploração de contingências/ do inesperado através da flexibilidade e da experimentação <input type="checkbox"/> procura controlar um futuro imprevisível	<input type="checkbox"/> Usa a experimentação para resolver problemas, ao invés de resolvê-los conceitualmente: <input type="checkbox"/> Combina recursos existentes na criação de soluções (utiliza-se de bens em mãos para criar soluções que resolvam problemas; utiliza-se de skills/habilidades já existentes; utiliza-se de contatos existentes) <input type="checkbox"/> Reutiliza recursos para propósitos diferentes daqueles para quais foram originalmente desenhados.

COMENTÁRIOS FINAIS

- Dúvidas sobre a entrevista ou a pesquisa? Algum comentário ou sugestão a fazer?
- Mencionar:
 - A validação das respostas por parte do entrevistado
 - O envio dos resultados da pesquisa, caso haja interesse
- Solicitar documentos da organização (estratégia, planejamento anual, apresentações)
- Solicitar lista de clientes/ fornecedores/ parceiros para entrevistas adicionais

Roteiro de entrevista stakeholder tipo 1 (parceiro/ concorrente)

- 1) Você poderia descrever o que a sua organização faz?
- 2) Qual a relação de sua organização com a organização X?
- 3) Você poderia descrever o trabalho da organização X?
- 4) Como avalia o trabalho da organização X e o que ela se pretende a fazer?
- 5) Como a sua organização colabora com os objetivos da organização X e vice-versa?
- 6) Como você enxerga a questão ambiental e como a sua organização/a organização X contribuem para resolver os problemas associados a essa questão?
- 7) A sua organização e a organização X possuem stakeholders em comum? Caso positivo, como avalia o trabalho de ambas as organizações em relação aos stakeholders em comum?
- 8) Na sua opinião, quais são os principais desafios da organização X para atender os objetivos dela?
- 9) Como a organização X muda com seus hábitos e rotinas?
- 10) Acha que a organização X mudou o seu jeito de lidar com lixo/alimentação/educação/consumo? De que maneira?

Roteiro de entrevista stakeholder tipo 2 (cliente)

- 1) Você poderia descrever o trabalho da organização X?
- 2) Por que optou em comprar os produtos/serviços da organização X?
- 3) Como avalia o trabalho da organização X e o que ela se pretende a fazer?
- 4) Como você enxerga a questão ambiental e como a sua organização/a organização X contribuem para resolver os problemas associados a essa questão?
- 5) Na sua opinião, quais são os principais desafios da organização X para atender os objetivos dela?
- 6) Como a organização X muda com seus hábitos e rotinas?
- 7) Acha que a organização X mudou o seu jeito de lidar com lixo/alimentação/educação/consumo? De que maneira?

APÊNDICE II

Quadro 11: Listagem das fontes secundárias utilizadas para os estudos de caso.

Código fonte	Nome/tipo de documento	Conteúdo	Fonte	Data
CBPAK				
AFS1	Mídia	Entrevista com o empreendedor	Revista do Sebrae Agronegócios	Abril de 2008
AFS2	Mídia	Entrevista com o empreendedor	Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios	Maio de 2009
AFS3	Mídia	Matéria sobre programa New Ventures da FGV	Jornal Brasil Econômico	Julho de 2010
AFS4	Mídia	Matéria sobre a empresa	Bioplastic News	2010
AFS5	Mídia	Entrevista com o empreendedor	Veja Especial Sustentabilidade	2011
AFS6	Mídia	Matéria sobre empresa	Revista Sustentabilidade (EFICIÊNCIA ENERGÉTICA)	Março de 2011
AFS7	Mídia	Entrevista com o empreendedor	Rio Etc.	Junho de 2014
AFS8	Mídia	Matéria sobre prêmio FINEP 2013	Portal Brasil	Dezembro de 2014
AFS9	Guia Inovação para a Sustentabilidade em MPE	Matéria sobre a empresa	FGV-EAESP e Revista Página 22	Dezembro de 2015
AFS10	Dissertação de Mestrado	Dissertação de Mestrado do empreendedor	PUC-Rio	2015
AFS11	Mídia	Matéria sobre a empresa	Projeto Draft.com	Janeiro de 2016
AFS12	Apresentação CBPak para clientes	Apresentação Comercial	CBPak	Agosto de 2016
AFS13	Apresentação Ellen MacArthur Foundation sobre a CBPak	Estudo de caso feito pela Fundação sobre a empresa	CBPak	Julho de 2016
AFS14	Quem somos - Website	Histórico da empresa	Website	Extraído em janeiro de 2017
CICLO ORGÂNICO				
BFS1	Artigo acadêmico	Artigo sobre o grupo Muda na publicação Cadernos de Agroecologia	Oliveira, L. A., Chiabi, L., Firmo, H. T., Lima, T. A., & Kazay, D. F - Histórico e impacto do grupo MUDA na Engenharia Ambiental da UFRJ. Cadernos de Agroecologia ,	2013

Código fonte	Nome/tipo de documento	Conteúdo	Fonte	Data
			v. 8, n. 2, 2013.	
BFS2	Institucional	Projeto Muda	Website projeto MUDA	Sem data
BFS3	Guia do Ciclo Orgânico	Guia para clientes	Marketing da empresa	Sem data
BFS4	Institucional	Sobre a empresa	Website Ciclo Orgânico	Sem data
BFS5	Formulário para prêmio da Ashoka Changemakers	Apresentação do projeto Ciclo Orgânico	Website da ONG Changemakers	2015
BFS6	Mídia	Selecionados para a Maratona de Negócios Sociais	Maratona de Negócios Sociais	2015
BFS7	Estudo de Caso	Estudo de Caso sobre Ciclo Orgânico como economia circular	Recube – projeto de economia circular em países emergentes	2015
BFS8	Clipping	Ganhador do programa Iniciativa Jovem	Website da Escola Politécnica da UFRJ	Julho de 2015
BFS9	Mídia	Matéria sobre o prêmio Shell Iniciativa Jovem	CIEDS	Julho de 2015
BFS10	Mídia	Matéria sobre empreendimento	Revista Digital GreenMe	Novembro de 2015
BFS11	Mídia	Matéria sobre empreendimento	Jornal o Globo	Novembro de 2015
BFS12	Matéria sobre o empreendimento	Entrevista com o empreendedor	Revista Digital Eu Vejo Beleza	Dezembro de 2015
BFS13	Conteúdo website	Apresentação do projeto Ciclo Orgânico	Website da Brazil Foundation	2016
BFS14	Edital	Listagem dos projetos patrocinados pela ONG	Website da Brazil Foundation	2016
BFS15	Conteúdo website	Parceria do colégio com a empresa Ciclo Orgânico	Website Colégio Andrews	2016
BFS16	Matéria sobre o empreendedor	Entrevista com o empreendedor	Revista Digital Destinos do Rio	2016
BFS17	Matéria sobre o empreendedor	Entrevista com o empreendedor	Revista digital eu sem fronteiras	2016
BFS18	Apresentação institucional	Apresentação institucional	Página do facebook da empresa	2016
BFS19	Informação sobre o empreendedor	Filiação do empreendedor à organização	Website da Global Shapers	2016
BFS20	Mídia	Matéria sobre start-ups de meio ambiente	Sebrae	Março de 2016
BFS21	Mídia	Matéria sobre empreendimento	Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios	Abril de 2016

Código fonte	Nome/tipo de documento	Conteúdo	Fonte	Data
BFS22	Mídia	Entrevista com empreendedor	Projeto Draft	Junho de 2016
BFS23	Blog	Matéria sobre empreendimento	Zona Sul RJ Informa	Junho de 2016
BFS24	Mídia	Matéria sobre empreendimento	Folha de São Paulo	Outubro de 2016
BFS25	Mídia	Prêmio Faz a Diferença	Jornal o Globo	Fevereiro de 2017
EMPRESA VERDE (CIRCULARE)				
CFS1	Apresentação sobre a empresa	Apresentação sobre a empresa	BNDESPar	2004
CFS2	Manejo de Resíduos Sólidos Urbanos	Destaques da Política Nacional de Resíduos Sólidos	Ministério do Meio Ambiente	2010
CFS3	Política Nacional dos Resíduos Sólidos	Íntegra da lei	Ministério do Meio Ambiente	2010
CFS4	Relatório de Sustentabilidade	Ações da empresa relativas a sustentabilidade	Website	2014
CFS5	Mídia	Matéria sobre a empresa	Forbes México	Junho de 2014
CFS6	Mídia	Matéria sobre novo negócio da empresa	Economia Santa Catarina	Junho de 2014
CFS7	Mídia	Matéria sobre novo negócio da empresa	Interesse Público	Junho de 2014
CFS8	Mídia	Matéria sobre novo negócio da empresa	Portal Fator Brasil	Junho de 2014
CFS9	Mídia	Matéria sobre novo negócio da empresa	Exame	Julho de 2014
CFS10	Comunicado de Progresso (Pacto Global ONU)	Ações da empresa relativas a sustentabilidade	Website	2015
CFS11	Mídia	Matéria sobre a Febrava – feira de refrigeração	Connect Media	2015
CFS12	Matéria sobre a empresa	Inovação	Harvard Business Review Brasil	Fevereiro de 2015
CFS13	Material sobre economia circular e a Circulare	Material sobre economia circular e a Circulare	Website	Março de 2015
CFS14	Mídia	Matéria sobre conferência ANPEI	CONFAP	Agosto de 2015
CFS15	Mídia	Matéria sobre novo negócio da empresa	Portal Brasileiro de Logística Reversa	Setembro de 2015
CFS16	Brazil Launch Summary -	Lançamento do programa CE	Ellen MacArthur Foundation	Outubro de 2015

Código fonte	Nome/tipo de documento	Conteúdo	Fonte	Data
	apresentação	100 Brasil		
CFS17	Mídia	Semana do Lixo Zero	Diário Catarinense	Outubro de 2015
CFS18	Matéria sobre a empresa	Matéria sobre a empresa	Fapesc	Novembro de 2015
CFS19	Quem somos	Informações institucionais	Website	2016
CFS20	Mídia	Matéria sobre o novo negócio	A Notícia	Junho de 2016
CFS21	Mídia	Encontro da Câmara Ambiental da Indústria Paulista	Fiesp	Julho de 2016
CFS22	Matéria sobre inovações na empresa	Matéria sobre inovações na empresa	Inovajor – notícias sobre tecnologia e inovação	Julho de 2016
CFS23	Mídia	Matéria sobre a empresa	Circulate News	Julho de 2016
CFS24	Mídia	Matéria sobre comitê estratégico de sustentabilidade da AMCHAM	AMCHAM Brasil	Novembro de 2016
CFS25	Documento “A Circular Economy in Brasil – An initial exploration”	Apresentação de estudos de caso de economia circular no Brasil	Ellen MacArthur Foundation	Janeiro de 2017
CFS26	Documento “A Circular Economy in Brasil	Apresentação sobre economia circular no Brasil	Ellen MacArthur Foundation	Janeiro de 2017
CFS27	Apresentação em inglês sobre Circulare	Apresentação em inglês sobre Circulare	Website	Janeiro de 2017
CFS28	Mídia	Entraves no acordo setorial	Veirano Advogados	Sem data
CFS29	Política Nacional dos Resíduos Sólidos	Contexto e Principais Aspectos - PNRS	Ministério do Meio Ambiente	Sem data

Fonte: Elaborado pela autora.