

SUSTENTABILIDADE E MODELO DE NEGÓCIO: IMPACTOS NA PRÁTICA DE ORGANIZAÇÕES DO SEGMENTO DE TRANSPORTE PÚBLICO PAULISTA

MARIANA BONOME DE SOUZA MARQUES

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

VANESSA OLIVEIRA LIMA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

SUSTENTABILIDADE E MODELO DE NEGÓCIO: IMPACTOS NA PRÁTICA DE ORGANIZAÇÕES DO SEGMENTO DE TRANSPORTE PÚBLICO PAULISTA

Introdução

São cada vez mais frequentes as pesquisas acerca do construto modelo de negócio, mesmo não havendo consenso no meio acadêmico quanto à sua definição (MEIRELLES, 2015; WIRTZ et al., 2016). Dentre os propósitos mais comumente atribuídos aos modelos de negócio estão a criação, a configuração e a apropriação de valor (DEMIL; LECOCQ, 2010; ZOTT; AMIT, 2010; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Contudo, como as organizações não dependem apenas das perspectivas econômicas, porque têm uma relação de dependência com a sociedade que a cerca e com o meio ambiente no qual estão inseridas (DEMIL; LECOCQ, 2010; MCGRATH, 2010), tem se tornado mais comum a decisão de colocar as perspectivas econômicas, sociais e ambientais, ou seja, a sustentabilidade como propósito-chave dos modelos de negócio (ELKINGTON, 2001; VAN BELLEN, 2004; STUBBS; COCKLIN, 2008).

A prática efetiva deste direcionamento demanda diversas mudanças, indo além de uma simples deliberação da alta administração para seus funcionários e, portanto, extrapolando as fronteiras organizacionais. Todavia, ainda não são claras as características que asseguram a adoção bem-sucedida de um modelo de negócio voltado à prática da sustentabilidade (SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016; EVANS et al., 2017).

Dentre as organizações brasileiras que mais impactam a economia, o meio ambiente e a sociedade estão aquelas que atuam no segmento de transporte público, sendo São Paulo um dos estados mais significativos para estas três perspectivas. As ações das organizações atuantes no segmento de transporte podem contribuir ou prejudicar a sociedade, o meio ambiente e, conseqüentemente, a perenidade de seu modelo de negócio, conforme a qualidade das decisões que praticam (BRASIL, 2011; IBGE, 2015, 2018).

Considerando a relevância dos construtos modelo de negócio e sustentabilidade, bem como a importância do segmento de transporte público para o estado de São Paulo e para o Brasil, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: como se dá o impacto das características do modelo de negócio para a prática da sustentabilidade, conforme o ponto de vista dos indivíduos integrantes de organizações do segmento de transporte público paulista?

O objetivo do presente estudo é compreender como as características de um modelo de negócio impactam a prática da sustentabilidade em organizações do segmento de transporte público paulista, segundo o ponto de vista de integrantes destas organizações. Para tanto, este estudo inicialmente aborda os construtos modelo de negócio e sustentabilidade, bem como estabelece qual a relação entre ambos.

Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos aplicados para a realização deste estudo, os quais incluem uma abordagem qualitativa e um paradigma interpretativista para conduzir o levantamento documental e a elaboração e a execução de entrevistas em quatro organizações do segmento de transporte público paulista, além de orientar a condução do processo de categorização (FLORES, 1994; MERRIAM, 1998, 2002; GEPHART, 2004; GODOY, 2006). Por fim, são analisados os resultados obtidos nos levantamentos documentais e nas entrevistas, bem como são dispostas as considerações finais deste estudo.

Relação entre Modelo de Negócio e Sustentabilidade

Ainda que os estudos sobre o construto Modelo de Negócio (doravante denominado MN) sejam cada vez mais frequentes, permanece a falta de consenso quanto à sua definição e

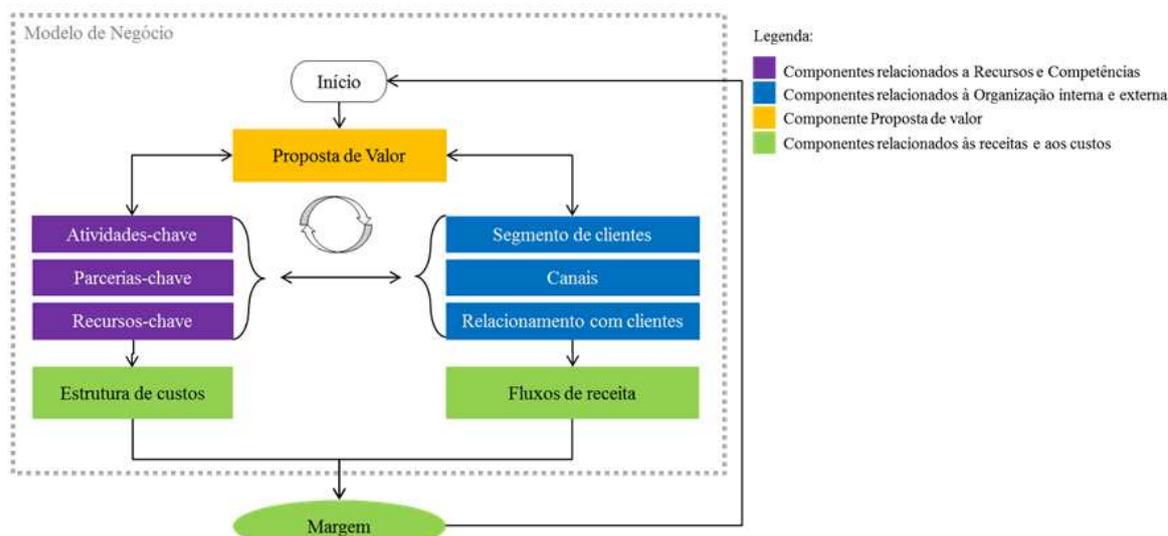
fundamentação teórica (MEIRELLES, 2015; WIRTZ et al., 2016). Amit e Zott associaram MN à Visão Baseada em Recursos e à Teoria de Custos de transação, de forma a compreender MN como a descrição do “conteúdo das transações, estrutura e governança de forma a criar valor através do aproveitamento de vantagens advindas das oportunidades de negócio” (2001, p. 511). Outros autores posicionaram MN como o direcionador da estratégia e dos processos, permitindo assim às organizações criar e apresentar uma proposta de valor a seus clientes bem como gerar retornos às partes interessadas, conforme sua arquitetura de receitas e custos, (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005; DEMIL; LECOCQ, 2010; TEECE, 2010).

Tal arquitetura pode ser mais bem compreendida a partir de uma abordagem sistêmica, a qual situa MN como a descrição das atividades essenciais que permitem a uma organização criar, configurar e apropriar valor (DEMIL; LECOCQ, 2010; ZOTT; AMIT, 2010; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011; ACHTENHAGEN; MELIN; NALDI, 2013; MEIRELLES, 2015).

A criação de valor é um processo associado à composição da proposta de valor, ou seja, ao conjunto de benefícios oferecidos aos clientes de uma organização (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; DEMIL; LECOCQ, 2010). Em paralelo à criação de valor ocorre sua configuração, a qual pode ser compreendida como um processo de articulação dos componentes do MN. Esta articulação depende da dosagem de flexibilidade praticada pelos integrantes da organização, tanto em relação ao ambiente organizacional interno como em relação ao ambiente circundante à organização (VOLBERDA, 1996; MENARD, 2011). Como consequência dos processos de criação e configuração de valor, o benefício produzido pelo MN pode ou não ser retribuído pelos clientes da organização. Esta retribuição é o resultado do processo de apropriação de valor, oriundo da aplicação de mecanismos como estabelecimento de barreiras de entrada, diferenciação de *know-how* quanto aos meios de produção ou de prestação de serviços, detenção de propriedade intelectual, inovação e incorporação de novas tecnologias (PORTER, 1980; TEECE, 1986, 2010; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; PISANO, 2006; ACHTENHAGEN; MELIN; NALDI, 2013; MASSA; TUCCI, 2014; LEIH; LINDEN; TEECE, 2015).

Demil & Lecocq (2010) estabeleceram a existência de quatro componentes fundamentais para um MN – recursos, competências, organização interna e externa e propostas de valor –, enquanto Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) colocaram que um MN é composto por nove componentes, a saber: proposta de valor; segmento de clientes; canais; relacionamento com o cliente; fluxos de receita; recursos, atividades e parcerias-chave; e estrutura de custos. Tanto Demil e Lecocq (2010) como Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) compreendem tais componentes como inter-relacionados, sendo realimentados a partir do valor gerado das relações entre eles e o ambiente externo no qual a organização estiver inserida, como ilustra a Figura 1:

Figura 1: MN como sistema de atividades



Fonte: Marques (2017).

McGrath (2010) enfatiza que os processos de criação, configuração e apropriação de valor de um MN ocorrem em um contexto de desequilíbrio permanente entre os componentes do referido modelo e as características inerentes aos ambientes interno e externo dos quais a organização faz parte. Uma das características deste desequilíbrio permanente, a qual pode representar ameaça ou oportunidade às organizações, é a necessidade de sustentá-la ao longo do tempo, indo além do tradicional foco na perspectiva econômica da criação, configuração e apropriação de valor (VAN BELLEN, 2004; STUBBS; COCKLIN, 2008).

Segundo Veiga (2005), a expressão sustentabilidade surgiu em 1987 durante a Comissão de Brundtland, e abrange “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (ONU, 1987, p.18). A relevância da sustentabilidade é tamanha que foi incluída no Pacto Global da ONU, estabelecido durante o Fórum Econômico Mundial de 1999, o qual ressaltou a necessidade de uma colaboração extraordinária das organizações, governos e sociedade em prol de sua adoção (DOEBEL, 2008), demandando portanto uma iniciativa mundial de cidadania (GREGORATTI, 2007). Barbieri (2010) complementa ao considerar sustentabilidade como um dos mais relevantes movimentos deste século.

Contudo, a adoção prática da sustentabilidade é alvo de críticas, pois a chamada “visão de curto prazo” prevalece no comportamento de gestores, investidores e governantes, bem como predomina o foco restrito aos aspectos econômicos das ações destes agentes (DOEBEL, 2008).

Como é crescente o rompimento com a mentalidade acima descrita (VEIGA, 2005; DOEBEL, 2008; MALVEZZI, 2013), tem sido mais frequente a criação de novos MNs e a inovação de MNs vigentes, capazes de direcionar seus propósitos aos princípios da sustentabilidade, assim como observa-se um volume crescente de pesquisas sobre sustentabilidade e sua relação com os MNs (STUBBS; COCKLIN, 2008; BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2013; EVANS et al., 2017; BERMÚDEZ; SCHNEIDER, 2018). Tais pesquisas indicam uma preocupação que transcende a perspectiva econômica como propósito único dos MN, sejam eles novos ou já estabelecidos, aproximando-os dos conceitos do *triple bottom line* de Elkington (2001).

Schaltegger, Hansen e Lüdeke-Freund (2016, p. 4) cunharam a seguinte definição de MN sustentável, aplicada neste estudo: trata-se de um modelo capaz de “ajudar a descrever, analisar, gerenciar e comunicar (1) a proposta de valor sustentável de uma organização aos seus clientes e demais partes interessadas, (2) como ela cria e entrega esse valor e (3) como ele captura esse valor econômico enquanto mantém ou recupera capital econômico, social e ambiental, além das fronteiras organizacionais”.

Boons e Lüdeke-Freund (2013) e Schaltegger, Hansen e Lüdeke-Freund (2016) distinguem MNs sustentáveis e os chamados “negócios verdes”, aqueles com proposta de valor exclusivamente direcionada a preservação do meio ambiente. Qualquer tipo de organização pode adotar MNs sustentáveis, capazes de integrar as perspectivas econômicas, ambientais e sociais aos processos de criação, configuração e apropriação de valor (BOONS, FRANK; LÜDEKE-FREUND, 2013; BOCKEN; RANA; SHORT, 2015; SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016).

São requisitos para criar um MN sustentável ou para inovar um MN existente para praticar a sustentabilidade: desenvolver estrutura e cultura organizacionais voltadas para esta finalidade; estimular confiança e espírito de comunidade em meio aos integrantes da organização e partes interessadas com que a organização se relaciona; estabelecer, manter e divulgar amplamente indicadores, relatórios e ações em prol da sustentabilidade (STUBBS; COCKLIN, 2008; BOCKEN; RANA; SHORT, 2015; GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2015). Também é essencial para o sucesso e a evolução dos MNs sustentáveis a compreensão sobre o ambiente externo do qual o MN faz parte, incluindo a dependência contextual entre as características do MN, os avanços tecnológicos relacionados à Indústria 4.0, e o compartilhamento do valor gerado entre todas as partes interessadas (GJERDING; KRINGELUM, 2018; TEECE, 2018).

Procedimentos Metodológicos

O presente estudo está ancorado no paradigma interpretativista (GEPHART, 2004), pois seu objetivo é compreender como as características de um modelo de negócio impactam a prática da sustentabilidade, a partir do ponto de vista dos indivíduos que nele atuam. Conforme Gephart (2004), o interpretativismo se baseia na descrição dos significados, compreensão e definição da situação e da experiência dos membros no ambiente em estudo, para analisar a forma como constroem suas realidades.

A abordagem aplicada é qualitativa, uma vez que o foco deste estudo é compreender como os significados são construídos pelas pessoas, sendo a tarefa do pesquisador descobrir e interpretar estes significados (MERRIAM, 1998, 2002). Já a estratégia adotada é a de um estudo qualitativo interpretativo básico, focado em descobrir como as pessoas interpretam suas experiências, constroem seus mundos e que significados elas atribuem às tais experiências (MERRIAM, 1998, 2002; CAELLI; RAY; MILL, 2003).

A construção de dados fundamentou-se em entrevistas e análise de documentos de quatro organizações do segmento de transporte público, escolhidas de maneira não probabilística e intencional. Tais organizações estão situadas no estado de São Paulo e possuem programas de sustentabilidade vinculados aos seus MN. A escolha por organizações relacionadas ao transporte público deveu-se à relevância do segmento para a sociedade, a economia e o meio ambiente do Brasil. Segundo a mais recente Pesquisa Anual de Serviços, este segmento representa aproximadamente 14,5% das prestadoras de serviço em atividade no Brasil, bem como responde por pouco mais de 20% das vagas de trabalho destas prestadoras (IBGE, 2015). Embora tenha ocorrido retração da atividade econômica das prestadoras de serviço brasileiras em 2017, o segmento de transportes registrou alta de 2,3% neste ano (IBGE, 2018; PARADELLA, 2018).

O estado de São Paulo detém 1.477 das 65.939 ligações de transporte público coletivo intermunicipais disponíveis no país (IBGE, 2017). Entretanto, pesquisas mantidas por organizações privadas assinalaram que 40% dos respondentes consideraram ruim ou péssima a oferta de transporte público em São Paulo. Estas mesmas pesquisas, contudo, sinalizaram que a maioria dos respondentes optariam pelos modais públicos se fossem ofertados em melhores condições de uso e disponibilidade (LIBERTY SEGUROS, 2016; VAGAS.COM, 2016).

Não obstante a relevância do segmento de transportes na economia e na rotina dos brasileiros, o Ministério do Meio Ambiente responsabilizou este segmento como a fonte de aproximadamente 90% das emissões de dióxido de carbono e outros gases poluidores do ar em território nacional. O mesmo ministério também coloca os investimentos em ampliação da oferta de transporte público como contramedida para reverter esta situação (BRASIL, 2011).

As organizações estudadas demandaram anonimato e, portanto, atribuiu-se a elas uma codificação, apresentada no Quadro 1. Os entrevistados ocupam cargos gerenciais nestas organizações e foram abordados pelas autoras em seus locais de trabalho. Os perfis dos entrevistados também estão descritos no Quadro 1:

Quadro 1: perfil dos entrevistados

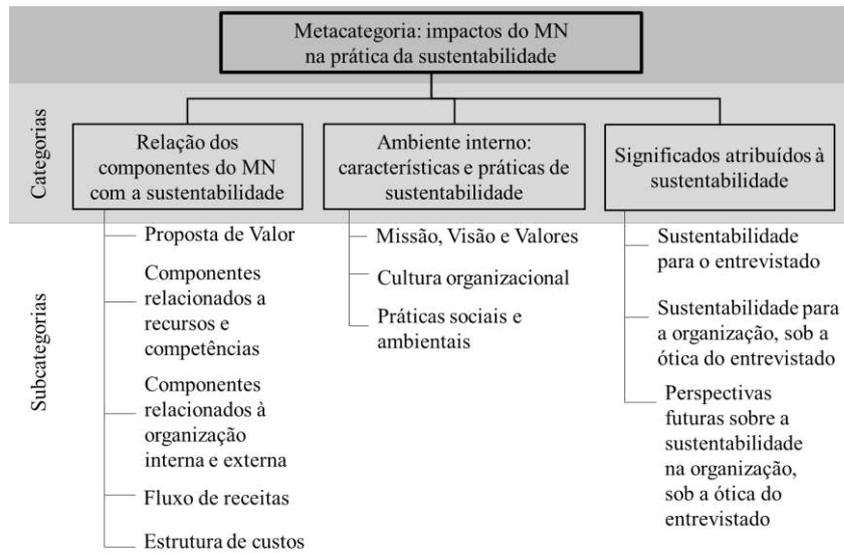
Organização onde o entrevistado atua	Gênero	Idade (anos)	Tempo de casa (anos)	Tempo no cargo (anos)
E1	Masculino	35	19	8
E2	Feminino	57	30	3
E3	Feminino	59	16	3
E4	Feminino	47	22	15

Fonte: elaborado pelas autoras.

As entrevistas contaram com o uso de um roteiro semiestruturado, a fim de alcançar a compreensão do ponto de vista dos entrevistados sobre o objetivo deste estudo. Roteiros semiestruturados conferem ao pesquisador uma linha mestra a seguir na condução das entrevistas, facilitando a realização de desvios na sequência previamente estabelecida, com vistas a obter as informações do entrevistado e com melhor qualidade possível (GODOY, 2006).

O trabalho de análise textual interpretativa de Javier Flores (1994) foi aplicado como técnica de análise de conteúdo das entrevistas, porque permite identificar a compreensão dos entrevistados quanto ao impacto das características do modelo de negócio na prática da sustentabilidade das organizações onde atuam. Após transcrever integralmente os áudios das entrevistas, foi possível elaborar uma categorização, composta pela metacategoria “impactos do MN na prática da sustentabilidade”, por três categorias e onze subcategorias. A relação entre metacategoria, categorias e subcategorias é ilustrada pela Figura 2:

Figura 2: relação entre metacategoria, categorias e subcategorias deste estudo.



Fonte: elaborado pelas autoras.

Análise dos Resultados

A síntese das características dos MNs das quatro organizações estudadas está contida no Quadro 2, composto por informações obtidas via levantamento documental.

Quadro 2: características dos MNs das organizações estudadas segundo levantamento documental

	E1	E2	E3	E4
Total de funcionários	1200	9600	8600	1700
Natureza da organização	Economia mista	Pública	Pública	Privada
Proposta de Valor	Gerenciar o sistema de transporte público da região metropolitana de São Paulo	Oferecer transporte público sustentável e de qualidade, atendendo as necessidades do cidadão	Transportar passageiros, atendendo suas necessidades e as da sociedade	Prestar serviços com qualidade, respeito ao ambiente urbano e sustentabilidade
Atividades-chave	Gerenciamento dos consorciados e dos terminais de ônibus; coleta seletiva nos escritórios	Transporte público; manutenção dos trens; coleta seletiva	Transporte público; manutenção dos trens; coleta seletiva	Transporte público; processos de RH e meio ambiente dedicados a ações de sustentabilidade; manutenção dos ônibus; coleta seletiva
Recursos-chave	Terminais e corredores de ônibus	Trens, malha viária, terminais	Trens, malha viária, terminais	Equipe, ônibus e corredores
Parcerias-chave	Certificadoras; consorciadas; coleta seletiva	Certificadoras; coleta seletiva; manutenção de trens; curadoria de obras de arte expostas nos terminais	Certificadoras; coleta seletiva; manutenção de trens	Certificadoras, de manutenção de ônibus, coleta seletiva; SESI; recicladoras; consultorias em RH e meio ambiente
Segmento de clientes	População da região metropolitana de São Paulo	População da região metropolitana de São Paulo	População da região metropolitana de São Paulo	População que utiliza o corredor de ônibus da região ABCD
Canais	Site, ouvidoria, terminais de ônibus, mídia tradicional (mídia impressa, televisão, rádio), relatórios financeiros	Site, ouvidoria, terminais de trens, mídia tradicional (mídia impressa, televisão, rádio), trens, relatórios financeiros e de sustentabilidade	Site, ouvidoria, terminais de trens, mídia tradicional (mídia impressa, televisão, rádio), trens, relatórios financeiros	Site, ouvidoria, terminais de trens, mídia tradicional (mídia impressa, televisão, rádio), ônibus
Relacionamento com clientes	Contato direto com as consorciadas e clientes diretos e indiretos dos serviços	Massificado, sem público-alvo definido	Massificado, sem público-alvo definido	Massificado, sem público-alvo definido
Estrutura de custos	Folha de pagamento e estrutura física	Folha de pagamento, manutenção da estrutura de atendimento ao cliente	Folha de pagamento, manutenção da estrutura de atendimento ao cliente	Folha de pagamento, manutenção da estrutura de atendimento ao cliente, pagamentos à gestora de consorciadas
Fluxo de receita	Verbas do governo estadual e pagamentos dos consorciados	Verbas do governo estadual e tarifas pagas pelos clientes	Verbas do governo estadual e tarifas pagas pelos clientes	Subsídios do governo estadual e tarifas pagas pelos clientes

Fonte: elaborado pelas autoras.

Observa-se que as organizações E2 e E4 contemplam em suas propostas de valor uma preocupação declarada com as questões de sustentabilidade. A proposta de valor de E3 é restrita às perspectivas econômicas e sociais, enquanto E1 pratica uma proposta direcionada à perspectiva econômica.

E2 elabora e divulga anualmente relatórios de sustentabilidade alinhados com as diretrizes do Global Reporting Initiative (2015), enquanto E1 e E3 destacam as ações de

sustentabilidade que praticam em seus relatórios anuais de desempenho financeiro. É especificada por E1 a dedicação de aproximadamente 1,2% de sua receita líquida anual em ações relacionadas à sustentabilidade, sendo a única organização deste estudo a divulgar este tipo de informação. Como E4 é privada e não possui capital aberto, não foi possível acessar seus relatórios financeiros.

O levantamento documental sinaliza que as quatro organizações mantêm atividades, parcerias e recursos-chave que incluem as perspectivas socioambientais do *triple bottom line* (ELKINGTON, 2001). O segmento de clientes e as demais partes interessadas com quem estas organizações se relacionam diariamente são amplos e bastante diversificados, conferindo a elas a possibilidade de utilizar seus canais para incentivar a prática da sustentabilidade.

Notam-se, entretanto, diferenças quanto à profundidade e à abrangência das ações praticadas por estas organizações. Enquanto E3 efetua a coleta seletiva de resíduos, E2 não apenas mantém esta prática, mas também executa ações culturais desde sua fundação, as quais envolvem a exposição gratuita de obras de arte em todos os seus terminais, bem como a curadoria destas obras. Em parceria com outras entidades governamentais, E2 realiza campanhas de vacinação de crianças e idosos e de arrecadação de agasalhos nos meses de inverno. Também são mantidos por E2 programas de preservação do meio ambiente, executados paralelamente à ampliação da malha viária que sustenta sua prestação de serviços.

Além da coleta seletiva, E1 também promove ações onde seus funcionários orientam habitantes de comunidades da região metropolitana paulista sobre como tratar adequadamente os resíduos que geram, bem como mantém parceria com universidades para pesquisas sobre inovações tecnológicas relacionadas ao conceito de “cidades inteligentes”. Campanhas de arrecadação de agasalhos e de vacinação da população também são realizadas.

Por sua vez, E4 possui áreas e processos específicos para o planejamento e execução de ações socioambientais voltadas a funcionários, clientes e a sociedade como um todo. Dentre tais ações, destacam-se treinamentos periódicos para funcionários sobre questões socioambientais; sinalização visual em diversos ambientes internos da organização, esclarecendo o que é sustentabilidade e como praticá-la; manutenção da jardinagem nos corredores de ônibus, realizada por funcionários e população dos arredores; coleta e reciclagem de resíduos coletados nos terminais, executada através de parceria específica para tal finalidade.

As quatro organizações mantêm seus processos certificados em relação a qualidade (NBR ISO 9001:2015), meio ambiente (NBR ISO 14001:2015) e saúde e segurança do trabalho (OHSAS 18001:2007). E1 também obteve certificação B-Corp, a qual certifica as práticas de sustentabilidade e transparência na gestão de organizações em todo o mundo (B CORPORATION, 2018).

A seguir, é relevante destacar as percepções dos entrevistados em relação à sustentabilidade e aos impactos que as características dos MNs conferem à prática da sustentabilidade nas organizações onde atuam.

Enquanto os documentos de E3 denotam poucas características e ações relacionadas à sustentabilidade, a gestora entrevistada relatou haver interesse da organização no assunto, mesmo não considerando ideais os esforços praticados até aquele momento:

A questão ambiental está ganhando força, mas está longe ainda do que a gente queria, mas existe uma preocupação em implantar esse tipo de coisa, com processo de diminuir o numero de papéis, com descarte correto dos inservíveis, de não poluir com lubrificantes e todos os resíduos que saem das oficinas. Então existe uma preocupação, mas estamos longe do que gostaríamos de ser, mas existe um caminho. E o treinamento faz muito parte disso, o RH participa demais desse processo de conscientização. É a gente conseguir crescer minimizando os impactos que a gente tenha com relação ao meio ambiente.

Ao longo da entrevista, a gestora que atua na E3 enfatizou a existência de ações voltadas à preservação do meio ambiente, as quais abrangem desde campanhas internas para economia de eletricidade e papéis nos escritórios, a existência de processos de compras que privilegiam fornecedores atentos a questões ambientais, até estudos de impacto ambiental para a manutenção e a expansão dos serviços prestados. Entretanto, a gestora não mencionou ações sociais, em que pese fossem abrangidas pela proposta de valor documentada pela organização.

A compreensão manifestada pelos demais gestores sobre sustentabilidade mostrou-se mais abrangente que a oferecida pela gestora de E3, pois incluíram as três perspectivas do *triple bottom line* ao responderem sobre o que compreendiam como sustentabilidade. Os entrevistados de E1, E2 e E4 colocaram as três perspectivas de Elkington (2001) como essenciais para a perenidade do MN ao longo do tempo, igualando a importância de cada perspectiva. A entrevistada de E2 afirmou perceber uma conexão entre sustentabilidade e planejamento estratégico, enquanto o entrevistado da empresa E1 afirmou:

São reportadas as horas de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, das consultoras, são reportados e cobrados consequentemente, todas as questões ambientais e de iniciativa social são amplamente divulgados e reportados. É parte da estratégia da organização. Se o tripé não estiver sendo bem atendido não bate meta, não tem bônus. Enfim, é sério o assunto.

A gestora da organização E4 mencionou práticas cotidianas de medição das ações de sustentabilidade:

O desenvolvimento do funcionário, o desenvolvimento da pessoa em si e a sustentabilidade, isso está sim nos nossos valores e na nossa estratégia. De que forma? Nós temos os relatórios da ISO, onde a gente faz o acompanhamento de vários indicadores, tanto de desenvolvimento humano, funcionários treinados, esse tipo de coisa. E também em sustentabilidade, a gente tem vários indicadores que vão medir, é... a regulagem dos veículos, a gente mede o reuso de água, energia elétrica, consumo de energia, consumo de água, Tudo isso faz parte do nosso dia a dia sim, em termos de cobrança e relatórios.

As gestoras de E2 e E3 indicaram alguns obstáculos, tanto relacionados à prática atual da sustentabilidade, como pelos prognósticos quanto ao futuro das organizações onde atuam. Entretanto, as dificuldades citadas não envolveram os componentes do MN em si, mas sim fatores do ambiente interno e do ambiente externo das empresas estudadas.

Para o gestor entrevistado de E1, o compromisso assumido pela organização com a prática da sustentabilidade é mais duradouro:

Sustentabilidade é o compromisso público que a empresa assumiu, não apenas com a visão de sustentabilidade, mas a empresa é uma daquelas empresas B-Corp [...]. Então quem ganha uma chancela dessas não quer perder. E quem assume que até 2050 quer aquela visão mais... até ousada em relação ao uso de recursos começando pela água, que já teve iniciativas que precederam essa visão de sustentabilidade, se você pegar os DREs da empresa, está falando em melhor uso da água desde 2008, 2009, então essa visão de sustentabilidade só aumentou o desafio de chegar lá em 2050.

Já a gestora de E2 mencionou que a organização está em fase de transição, posto que em 2018 ocorrerá a eleição de um novo governador e, com ele, todo um novo secretariado.

Para ela, este cenário dificulta a elaboração de predições exatas quanto ao futuro das práticas de sustentabilidade.

A gestora de E3 colocou os investimentos financeiros reduzidos em prol da sustentabilidade e a dificuldade para se mudar processos estabelecidos há anos como entraves para a prática das ações ambientais no cotidiano da empresa. Em contrapartida, mencionou que vêm sendo elaborados indicadores de desempenho relativos às ações ambientais.

Mesmo assinalando que os esforços relativos à sustentabilidade estivessem sendo executados isoladamente pelas áreas da E4, a entrevistada desta empresa demonstrou otimismo em relação às perspectivas futuras e à ampliação de tais esforços:

Em termos de programas em si, eu acredito que as áreas isoladamente, estão pensando sim, pensando em sustentabilidade. A área do meio ambiente é uma área muito ativa em relação a isso, então assim, a gente desenterrou tanque de combustível, tratamos o nosso solo. A gente vem evoluindo com relação a isso, estão sendo feitos grandes investimentos com relação a isso. A gente construiu esse negócio da água, do reuso de água, então eles estão pensando em coisas para melhorar. Nisso eu não tenho dúvida não.

Em suma, os resultados do levantamento documental e as declarações gestores dos entrevistados demonstraram que os componentes dos MNs estudados não representam impeditivos nem impactos negativos à prática da sustentabilidade, porém as decisões relativas ao uso destes componentes causam as diferenças identificadas nos formatos e na abrangência das ações socioambientais acima descritas. Outrossim, importa salientar que os gestores de E1, E2 e E3 pouco mencionaram as informações e as ações descritas nos documentos obtidos para a composição deste estudo. Percebeu-se mais coesão entre o levantamento documental e os relatos da gestora entrevistada que atua na organização E4.

Quando os entrevistados se referem à sustentabilidade, especificamente, não há grande diferenciação entre as narrativas de organizações de natureza pública ou privada. Foi demonstrada concentração em uma perspectiva unidimensional, focada no meio ambiente, pouco considerando as questões sociais, geográficas, culturais, etc., implícitas no conceito de sustentabilidade.

Considerações finais

Cabe agora tecer considerações sobre os achados desta pesquisa, apontando ainda as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras. Considerando que seu objetivo é compreender como as características do MN impactam a prática da sustentabilidade em organizações do segmento de transporte público paulista, segundo o ponto de vista de integrantes destas organizações, pode-se afirmar que as características dos componentes dos MNs estudados permitem a prática da sustentabilidade, independente da natureza das quatro organizações analisadas.

Entretanto, o pragmatismo da visão sobre sustentabilidade, manifestado pelos entrevistados, faz com que esse tema se encontre subjugado às políticas e práticas gerenciais das organizações estudadas, as quais se apresentaram preponderantemente focadas na perspectiva econômica do *triple bottom line* de Elkington (2001), afastando as organizações estudadas do atendimento pleno às características de um MN considerado sustentável, preconizadas por Stubbs e Cocklin (2008) e Bocken, Rana e Short (2015).

Como tendência, a execução do MN de E1, E2 e E3 sinaliza a continuidade de iniciativas tradicionais, voltadas a resolver problemas técnicos, de atendimento à legislação e busca de certificações. Estas três organizações se mostraram mais distantes de um processo reflexivo e crítico, demandado pela sustentabilidade. Falta a estas organizações o

desenvolvimento de uma cultura organizacional direcionada para tal finalidade, capaz de atender as boas práticas indicadas por Doebel (2008), Stubbs e Cocklin (2008), Malvezzi (2013) e Evans et al. (2017).

As ações de sustentabilidade das organizações estudadas nem sempre estiveram conectadas com as propostas de valor destas organizações. Mesmo após escolherem a adoção da sustentabilidade como um dos valores organizacionais, a abrangência necessária para praticar tal valor se mostrou em um estágio técnico-operacional. Ainda que a organização E4 esteja em um estágio de desenvolvimento mais significativo quanto às iniciativas de sustentabilidade, dada a variedade de ações identificadas nas perspectivas sociais e ambientais, esta organização apresentou deficiências em sua comunicação interna e na integração entre funcionários, denotando portanto uma oportunidade de melhoria em suas práticas sustentáveis.

Em contraste com os resultados do levantamento documental, todas as entrevistas indicaram dissonâncias entre os resultados documentados e as percepções dos entrevistados. Há diferenças entre a compreensão que têm sobre sustentabilidade e sobre os componentes dos MNs, e os conteúdos comunicados por estas organizações à sociedade.

Tais dissonâncias sinalizam tendências pouco promissoras aos avanços das práticas de um MN em prol da sustentabilidade. Todavia, é possível uma reversão deste cenário, a partir da consideração de alguns aspectos:

(1) A concepção de sustentabilidade das organizações e seus profissionais: a visão que cada profissional tem a respeito da sustentabilidade reflete como as próprias organizações compreendem e dão sentido a este conceito. Abandonar uma visão essencialmente pragmática e incorporar elementos mais abrangentes é um passo primordial, antecedente à construção de políticas e práticas organizacionais direcionadas ao exercício de MN sustentável.

(2) A maneira como cada organização dará sentido e traduzirá as metas globais de sustentabilidade dependem de sua cultura e seus objetivos de negócio. A discussão sobre o significado de sustentabilidade deve fazer parte de um amplo debate na organização, além de depender do estabelecimento de um relacionamento integrado entre todas as suas áreas.

O presente estudo contém uma série de limitações, as quais representam oportunidades para futuras pesquisas. O número de organizações abrangidas por este estudo representa uma pequena parcela do total que poderia ser investigado. Entre elas, sugere-se buscar aquelas consideradas como referência em sustentabilidade, ou mesmo empresas situadas em outros estados da federação brasileira, permitindo assim observar especificidades regionais. Novos estudos permitiriam ampliar os resultados aqui apresentados, a partir de análises quantitativas dos resultados dos MNs praticados pelas organizações. Também é recomendada a reprodução do presente estudo em meio a organizações de outros segmentos de mercado.

Ademais, importa deixar um alerta final. Enquanto as organizações enxergarem a sustentabilidade apenas como um rol de ações isoladas, ou ainda, como cumprimento de uma obrigação burocrática na qual os investimentos só ocorrem quando atendem interesses empresariais, não haverá resultados efetivos de qualquer espécie no sentido de desenvolvimento da sustentabilidade como um ideal em si.

Referências

- ACHTENHAGEN, L.; MELIN, L.; NALDI, L. Dynamics of business models - strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. **Long Range Planning**, v. 46, n. 6, p. 427-442, 2013.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 493-520, 2001.

B CORPORATION. **Why B Corps matter.** Disponível em: <<http://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/why-b-corps-matter>>. Acesso em: 3 maio. 2018.

BARBIERI, E. **A global Green New Deal: rethinking the Economic Recovery.** New York: Cambridge University Press, 2010.

BERMÚDEZ, V.; SCHNEIDER, M. A. **Challenges of transforming a Business Model to a Sustainable Business Model.** 2018. Lund University, 2018.

BOCKEN, M. P., RANA, P., SHORT, S. W. Value mapping for sustainable business thinking. **Journal of Industrial and Production Engineering**, v. 32, n. 1, p. 67–81, 2015.

BOONS, FRANK; LÜDEKE-FREUND, F. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, p. 9–19, 2013.

BRASIL. **1º Inventário Nacional de Emissões Atmosféricas por Veículos Automotores Rodoviários - Ministério do Meio Ambiente.** Disponível em: <<http://www.antt.gov.br/backend/galeria/arquivos/inventarionacional20110209.pdf>>. Acesso em: 2 maio. 2018.

CAELLI, K., RAY, L., MILL, J. “Clear as mud”: toward greater clarity in generic qualitative research. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 2, n. 2, p. 1–13, 2003.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529–555, 2002.

DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business model evolution: In search of dynamic consistency. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 227–246, 2010.

DOEBEL, R. **Sustainability in History: On Uses and Abuses of a Concept and a Term.** Disponível em: <http://community.eldis.org/.598db2cb/txFileDownload/f.598db2cb/n.Sustainability-Chapter_Version18_B.pdf>. Acesso em: 5 maio. 2018.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of twenty first 21 century business.** Gabriola Island: Capstone Publishing, 2001.

EVANS, S.; VLADIMIROVA, D.; HOLGADO, M.; VAN FOSSEN, K.; YANG, M.; SILVA, E. A.; BARLOW, C. Y. Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. **Business Strategy and the Environment**, v. 26, n. 5, p. 597–608, 2017.

FLORES, J. G. **Análisis de datos cualitativos - aplicaciones a la investigación educativa.** Barcelona: PPU, 1994.

GEPHART, R. P. Qualitative Research and the Academy of Management Journal From the editors. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454–462, 2004.

GJERDING, A. N.; KRINGELUM, L. T. B. Sustainable business models: contribution for the circular economy. In: 2nd Business Model Conference, Florence. **Anais...** Florence: 2018.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Diretrizes para Relato de Sustentabilidade.** Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-One.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B. DA; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Ed.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115–146.

GREGORATTI, C. The growing sustainable business initiative in East Africa: the limits and potential of partnerships for development. In: UNRISC Conference: Business, Social Policy and Corporate Political Influence in Developing Countries, Geneva. **Anais...** Geneva: 2007.

IBGE. **PAS - Pesquisa Anual de Serviços.** Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=510665>>. Acesso em: 1 maio. 2018.

- IBGE. **Ligações Rodoviárias e Hidroviárias 2016**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/apps/ligacoes_rodoviarias/>.
- IBGE. **Pesquisa Mensal de Serviços - fevereiro 2018**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/servicos/9229-pesquisa-mensal-de-servicos.html?edicao=20869&t=destaques>>. Acesso em: 2 maio. 2018.
- LEIH, S.; LINDEN, G.; TEECE, D. J. Business model innovation and organizational design: a dynamic capabilities perspective. In: FOSS, N. J.; SAEBI, T. (Ed.). **Business Model Innovation: The Organizational Dimension**. Oxford: Oxford University Press, 2015. p. 24–42.
- LIBERTY SEGUROS. **Pesquisa de Mobilidade Urbana 2016**. Disponível em: <<http://www.libertyseguros.com.br/pesquisamobilidade/pages/Projeto.aspx>>. Acesso em: 2 maio. 2018.
- MALVEZZI, M. **Sustentabilidade e emancipação: a gestão de pessoas na atualidade**. São Paulo: Senac, 2013.
- MARQUES, M. B. S. **Evolução do Modelo de Negócio: o caso de uma instituição de ensino superior**. Dissertação de Mestrado. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2017.
- MASSA, L.; TUCCI, C. L. Business Model Innovation. In: DODGSON, M.; GANN, D. M.; PHILLIPS, N. (Ed.). **Oxford Handbook of Innovation Management**. Oxford: Oxford University Press, 2014. p. 420–441.
- MCGRATH, R. G. Business models: A discovery driven approach. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 247–261, 2010.
- MEIRELLES, D. S. Modelo de Negócio: definições, controvérsias e uma proposta de fundamentação teórica e metodológica. In: XXXIX Enanpad, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: 2015.
- MENARD, C. Hybrid Modes of Organization. In: GIBBONS, R.; ROBERTS, J. (Ed.). **Handbook of Organizational Economics**. Princeton: Princeton University Press, 2011. p. 1066–1108.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications In Education**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1998.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- ONU. **Our Common Future - report of the World Commission on Environment and Development**.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. **Communications of the association for Information Systems**, v. 15, p. 2–40, 2005.
- PARADELLA, R. **Transporte se recupera em 2017 e é único segmento de serviços a crescer no ano**. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20053-transporte-se-recupera-em-2017-e-e-unico-segmento-de-servicos-a-crescer-no-ano>>. Acesso em: 2 maio. 2018.
- PISANO, G. Profiting from innovation and the intellectual property revolution. **Research Policy**, v. 35, n. 8, p. 1122–1130, 2006.
- PORTER, M. **Competitive Strategy**. New York: The Free Press, 1980.
- SCHALTEGGER, S., HANSEN, E. G., LÜDEKE-FREUND, F. Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. **Organization & Environment**, v. 29, n. 1, p. 3–10, 2016.
- STUBBS, W.; COCKLIN, C. Conceptualizing a “Sustainability Business Model”. **Organization & Environment**, v. 21, n. 2, p. 103–127, 2008.
- TEECE, D. J. Profiting from technological innovation: Implications for integration,

collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, v. 15, n. 6, p. 285–305, 1986.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 172–194, 2010.

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 40–49, 2018.

VAGAS.COM. **Mobilidade para ir e vir do trabalho**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://www.vagas.com.br/institucional/parcerias/conteudo>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

VAN BELLEN, H. M. Desenvolvimento sustentável: uma descrição das principais ferramentas de avaliação. **Revista Ambiente & Sociedade**, v. 7, n. 1, p. 67–87, 2004.

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento Sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

VOLBERDA, H. W. Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 359–374, 1996.

WIRTZ, B. W.; PISTOIA, A.; ULLRICH, S.; GÖTTEL, V. Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. **Long Range Planning**, v. 49, n. 1, p. 36–54, 2016.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design: An activity system perspective. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 216–226, 2010.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: Recent developments and future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019–1042, 2011.