

**A SUSTENTABILIDADE INTEGRANDO O MODELO DE NEGÓCIO: um estudo de caso sob a perspectiva do tripé de criação, configuração e apropriação do valor.**

**MARIANA NICODEMO DE SOUZA**  
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)  
nicodemo.mariana@gmail.com

**DIMÁRIA SILVA E MEIRELLES**  
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)  
d.meirelles@ig.com.br

## **A SUSTENTABILIDADE INTEGRANDO O MODELO DE NEGÓCIO: um estudo de caso sob a perspectiva do tripé de criação, configuração e apropriação do valor.**

### **1. Introdução**

As discussões acerca da sustentabilidade, responsabilidade social e gestão ambiental tem ganhado espaço e repercussão nas últimas décadas (KRUGER; FREITAS; PFITSCHER; PETRI, 2011). Do ponto de vista dos clientes, estes se tornam mais exigentes e buscam consumir produtos menos nocivos ao meio ambiente, por conseguinte, as empresas começaram a pensar sustentabilidade como algo além da legislação (NIDUMOLU, PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009). Neste contexto, o conceito de sustentabilidade corporativa tem se mostrado algo bastante atraente tanto para empresas quanto investidores, visto que um de seus propósitos é aumentar o valor dos acionistas em longo prazo (LERÍPIO, 2001)

A sustentabilidade vem emergindo e ganhando forma de interpretação pelas empresas, em suas três dimensões do desenvolvimento sustentável: econômica, ambiental e social. (BENITES; POLO, 2013). O conceito do que hoje é conhecido como “*Triple Bottom Line*” representou a expansão do modelo de negócios tradicional – que só considerava fatores econômicos na avaliação de uma empresa – para um novo modelo, que passa a considerar a performance ambiental e social da companhia além da financeira (ELKINGTON, 1997). Integrar a responsabilidade ambiental à estratégia geral da empresa demonstra a prontidão para tornar as questões ambientais uma parte integrante da estratégia empresarial que gerará valor para a empresa (BENITES; POLO, 2013).

Sachs (1993), por sua vez, observa a existência de cinco fatores da sustentabilidade: a social, a econômica, a ecológica, a espacial e a cultural. A sustentabilidade econômica se relaciona com a alocação e gerenciamento mais eficiente dos recursos; a sustentabilidade ecológica com a necessidade de ampliar a capacidade dos recursos do planeta, por meio da criatividade e da tecnologia, bem como se relaciona ao limite de consumo de combustíveis fósseis, recursos renováveis e não renováveis, redução de volume de resíduos e poluição por meio da conservação de energia, por exemplo; e a sustentabilidade social trata da criação de um processo de desenvolvimento sustentado ancorado em uma sociedade mais justa e em uma civilização mais equitária em termos de distribuição de renda, de bens e de padrões de vida.

A principal busca do negócio é criar e manter o valor (CONNER, 1991; BARNEY; PETERAF, 2003). Por outro lado, segundo Correa et al. (2010), para gerar valor a partir de considerações sociais e ambientais é preciso melhorar a sua visão e estratégia, os seus processos internos, a sua cultura, e melhorar relações com seus *stakeholders* – colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades, ONGs e autoridades,

Conforme destaca Meirelles (2015), o modelo de negócio proporciona essa visão integrada do tripé de criação, configuração e apropriação do valor. Diante disso, esta pesquisa procura responder à seguinte questão: Quais são os aspectos da sustentabilidade presentes no modelo de negócio da empresa estudada do ponto de vista do tripé de criação, configuração e apropriação do valor?

O objetivo geral é analisar como a sustentabilidade está presente no modelo de negócio da empresa estudada do ponto de vista do tripé de criação, configuração e apropriação do valor, e como objetivos específicos:

- i) Identificar a proposta de valor da empresa do ponto de vista da sustentabilidade;
- ii) Analisar como a empresa configura o valor do ponto de vista da sustentabilidade;
- iii) Identificar se a empresa se apropria do valor criado e configurado do ponto de vista da sustentabilidade.

Esta pesquisa se justifica pela atualidade da temática da sustentabilidade e pela necessidade de se desenvolver mais o construto modelos de negócio. Justifica-se também pela ausência de trabalhos científicos voltados a entender como a sustentabilidade e suas características se relacionam com o construto modelo de negócio pela ótica do tripé de criação, configuração e apropriação do valor, em especial no setor químico industrial. Este estudo contribui para a academia ao aprofundar a temática de modelos de negócio articulada com a sustentabilidade.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Criação de valor na perspectiva da sustentabilidade**

De acordo com Lanning e Michaels (1988), por trás de qualquer estratégia bem sucedida, existe uma forte proposta de valor. A proposição de valor é uma combinação de benefício e preço, ou seja, o valor é igual a benefícios menos preço. Desta maneira, para os autores, um valor superior é definido em comparação com as alternativas concorrentes. A fase da escolha do valor, constituída pelo entendimento os desejos de valor, pela seleção do alvo e pela definição de benefícios e preço é de suma importância no sistema proposto pelos autores. Desta maneira, para os autores, um valor superior é definido em comparação com as alternativas concorrentes. Neste contexto, para Chesbrough e Rosenbloom (1998), o construto de modelo de negócio é mediador do processo de criação de valor.

Da perspectiva do marketing temos a contribuição de Lepak et al. (2007, p.180) que salientam que "a criação de valor depende da quantidade relativa de valor que é subjetivamente percebida por um usuário-alvo (ou comprador) que é o foco da criação de valor".

Para a Visão Baseada em Recursos (VBR) a questão do valor aparece diversas vezes relacionada ao valor do recurso (Barney, 1991; Barney, 1995, Barney e Peteraf, 2003; Collis e Montgomery, 2008). Recursos, de acordo com Barney (1991), são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informação, atributos da empresa, conhecimento etc. que permitem uma empresa conceber e implementar estratégias que aumentem sua eficiência e eficácia. Na perspectiva desta teoria, o trabalho seminal de Penrose (1959) aparece com notável importância, especialmente por afirmar que a singularidade de cada empresa está na distinção entre os recursos e os possíveis serviços que podem ser obtidos de acordo com o uso de cada recurso. São os serviços que os recursos podem proporcionar que importam para criar desempenhos superiores efetivos. Bowman e Ambrosini (2000), neste contexto, sugerem que os recursos humanos, notavelmente o trabalho empreendedor, são a fonte de diferentes resultados entre as empresas. Ainda de acordo com os autores, a essência deste trabalho empreendedor é saber como desenvolver o valor de uso de recursos a fim de criar novos valores de uso. Penrose (1959; 1960), olhar internamente para a empresa é necessário para identificar os recursos e capacidades ociosos e aloca-los de forma a atender oportunidades. Já para Christensen et al. (2016), quando uma empresa identifica oportunidades de mercado, é importante que o faça com o foco no cliente em vez de focar nas capacidades da empresa.

Barney (1991; 1995) preocupou-se em descrever as condições sob as quais os recursos exclusivos ou distintivos possuídos por uma empresa (VRIO – valioso, raro, inimitável e insubstituível) são fonte de vantagem competitiva sustentável e criação de valor. Sirmon et al. (2007), por outro lado, afirmam que os recursos serem valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis é uma condição necessária, porém, insuficiente para a criação de valor.

Sirmon et al. (2003) explicam a criação de valor utilizando a ótica da visão baseada em recursos (VBR) sugerindo que os recursos das empresas direcionam esta criação de valor por meio do desenvolvimento de vantagem competitiva. Para os autores, para realizar a criação de valor, as empresas devem acumular, combinar e explorar recursos.

Para Sirmon et al. (2007), a sincronização dos componentes do processo de gerenciamento de recursos é de suma importância para a criação de valor. Portanto, os gerentes de alto nível devem considerar sua empresa como um sistema de recursos e capacidades, desenvolvendo estratégias de alavancagem que combinam suas capacidades com o mercado e o contexto ambiental para criar valor para clientes e proprietários (SIRMON et al., 2007).

Dentro deste contexto de valor, Johnson et al. (2007) enfatizam a necessidade de se entender o que o cliente valoriza (conceitos de cliente estratégico e fatores críticos de sucesso), o que vai ao encontro do que Zubac et al. (2010) e Priem (2007) observam no sentido de que a empresa deve olhar o consumidor como “árbitro”, entendendo que quanto mais os gerentes investirem em recursos para aumentar o conhecimento que eles possuem sobre os consumidores, maior a chance da empresa performar melhor. Priem (2007) complementa dizendo que o valor do consumidor não é estático, e ambos os textos concordam no que tange à importância do valor do consumidor na VBR. Para Priem (2007), o desempenho das empresas e a criação de valor para o cliente são conceitos altamente vinculados. O autor ainda comenta sobre a importância de se conhecer os consumidores para a criação de valor dentro da visão da CBE – *consumer benefit experienced*.

Para Hoopes, Madsen e Walker (2003) a criação de valor ocorre quando uma empresa excede a capacidade de seus concorrentes em termos de fornecimento de soluções às necessidades dos clientes, mantendo ou melhorando suas margens de lucro. A criação de valor é otimizada quando uma empresa sincroniza os processos dentro e entre cada componente de gerenciamento de recursos, de modo que a diferença entre os custos da empresa e o preço pago pelos consumidores é otimizada.

Na literatura de gestão estratégica, a questão do valor é tratada como uma combinação entre valor do ponto de vista da empresa e do ponto de vista do consumidor (BARNEY, 1986). Isto fica bastante evidente em Powell (2001) o qual afirma que a criação de valor começa por fornecer valor aos clientes, convergindo com Zubac et al. (2010) que salientam que o valor é geralmente percebido por uma perspectiva do consumidor. De acordo com os autores, os gerentes precisam entender o valor do consumidor para investir nos recursos apropriados e então criá-lo. Nota-se que este trabalho empreendedor é importante no processo de criação de valor, seja através da implantação de valores de uso de insumos para criar novos valores de uso (Bowman e Ambrosini, 2000) seja na perspectiva do consumidor (POWELL, 2001; ZUBAC et al., 2010).

Para Brügger (1994) para ser sustentável, o desenvolvimento precisa levar em conta fatores sociais e ecológicos, assim como econômicos. Neste contexto, Lerípio (2001) comenta que, do ponto de vista dos clientes, estes se tornam mais exigentes com o tempo ao buscarem o consumo de produtos menos nocivos ao meio ambiente.

Na perspectiva da sustentabilidade, Porter e Kramer (2011) alertam para o fato de que as empresas estão abordando o capitalismo de forma errada, através de uma abordagem ultrapassada de criação de valores, e, portanto, há a necessidade de se reinventar o capitalismo de forma que a criação de valor compartilhado deva ser o propósito das corporações. As empresas estão crescendo “às custas” da sociedade e não em prol da sociedade, fazendo com que elas entrem em um círculo vicioso onde a empresa valoriza a performance financeira de curto prazo, ignorando os fatores que determinam o sucesso a longo prazo.

O valor compartilhado, para Porter e Kramer (2011), é um conjunto de políticas e práticas operacionais que visam o crescimento da empresa ao mesmo tempo em que visam o avanço da economia e das condições da sociedade onde dada empresa opera. Ou seja, o valor compartilhado visa conectar os progressos econômico e social e, portanto, ele supera o conceito de RSC. Para os autores, “valor” é definido como benefícios relativos aos custos. Isto se dá basicamente de três maneiras, de acordo com os autores: re-concebendo produtos e mercados (criando produtos que

visam às necessidades da sociedade, como tratamento de água, alimentos saudáveis etc.; mudando o modelo de negócio da empresa, ou atuando em mercados diferenciados como os de países em desenvolvimento ou abaixo desse status, por serem mercados mais necessitados), identificar as necessidades sociais, benefícios e malefícios que existem na sociedade é o ponto de partida para empresas que decidirem seguir essa linha de valor compartilhado; redefinindo a produtividade na cadeia de valor (englobando aspectos como o uso de energia e logística, o uso dos recursos, compras, distribuição, produtividade do funcionário e localização); ou, criando *clusters* industriais de suporte nas localidades das empresas (quando uma empresa cria *clusters*, aumenta a conexão entre o sucesso dela e o sucesso da comunidade onde está inserida). A criação de valor compartilhado visa, portanto, segundo Porter e Kramer (2011), a reaproximação da sociedade e das empresas pela criação de valor compartilhado, que é uma nova forma de se atingir os resultados econômicos, em vez de criar *trade-offs* entre essas duas vertentes, como é feito atualmente, visto que elas são interdependentes. Essa nova forma de gerir os negócios é que, para os autores, promoverá a nova onda de crescimento mundial.

## **2.2 Configuração de valor na perspectiva da sustentabilidade**

De acordo com Meirelles (2015), a configuração do valor é quase inexplorada na literatura de modelo de negócios. Para Osterwalder e Pigneur (2010), a configuração do valor se refere essencialmente à cadeia de valor. Isto remete à Porter (1985), o qual afirma que a cadeia de valor destrincha as atividades estrategicamente relevantes da empresa, permitindo compreender o comportamento dos custos e das fontes de vantagens comparativas, sejam atuais ou potenciais. Para o autor, existem cinco atividades genéricas primárias: logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas, serviço. Além destas, existem quatro atividades genéricas de apoio desta cadeia de valor: aquisição, desenvolvimento tecnológico, gestão de recursos humanos e infra-estrutura.

Stabell e Fjeldstad (1998) oferecem uma visão da configuração na perspectiva de valor em serviços. Os autores apresentam uma ligação entre os tipos de tecnologia com três modelos genéricos distintos de configuração de valor, sendo eles a cadeia de valor (a tecnologia de longa ligação oferece valor ao transformar insumos em produtos), a loja de valor (a tecnologia intensiva proporciona valor ao resolver problemas únicos (específicos) de clientes) e a rede de valor (a tecnologia de mediação proporciona valor ao permitir intercâmbios diretos e indiretos entre clientes).

A cadeia de valor de uma empresa inevitavelmente afeta – e é afetada – por inúmeras questões sociais, como o uso de recursos naturais e água, saúde e segurança, condições de trabalho e igualdade de tratamento no local de trabalho. Oportunidades para criar valor compartilhado surgem porque problemas sociais podem criar custos econômicos na cadeia de valor da empresa (PORTER; KRAMER, 2011). Para os autores, há diversas maneiras em que questões sociais podem afetar a produtividade de uma empresa de maneira a gerar vantagem competitiva. Algumas destas formas são: impacto ambiental, uso de energia, uso de água, saúde dos funcionários, segurança no trabalho e habilidades dos funcionários.

Do ponto de vista interno da configuração do valor, Lanning e Michaels (1988) afirmam – inclusive no título do artigo – que um negócio é um sistema de entrega de valor. Ou seja, os clientes escolhem o produto que consideram ter um valor superior. Vantagem competitiva é, portanto, de acordo com os autores, o ato de entregar um valor superior para clientes a um custo suficientemente baixo para gerar riqueza. Sendo assim, uma empresa é um sistema de entrega de valor superior e escolher uma proposta de valor superior, estabelecer os processos necessários para fornecer este valor, bem como a maneira de comunicar este valor de forma efetiva é de

extrema importância. Atrás de qualquer estratégia vencedora está uma proposição de valor superior. Os autores, desta maneira, articulam os construtos de modelo de negócio e de vantagem competitiva e apresentam, portanto, a importância de uma boa proposta de valor e também da estratégia adequada a ser adotada para entregar este valor.

Lanning e Michaels (1988) apresentam um sistema de entrega de valor que é o aperfeiçoamento da cadeia tradicional. Os autores dividem o processo em três fases: i) escolha do valor, constituída pelo entendimento os desejos de valor, pela seleção do alvo e pela definição de benefícios e preço; ii) fornecimento do valor, constituída pelo processo de design de produto, pela produção do produto, pela distribuição deste, pelo serviço embutido e pelo preço; iii) comunicação do valor, constituída pela mensagem de venda, pela propaganda e pela promoção.

Miller (1986), por outro lado, apresenta uma síntese entre diferentes tipos de configuração de estratégia e estruturas. Dada uma estratégia particular, há apenas um número limitado de estruturas adequadas e vice-versa. (MILLER, 1986). O autor apresenta cinco tipos distintos de estratégias de configuração levando em consideração aspectos de estratégias de custo e diferenciação, parcimônia de ativos e níveis de foco (foco no negócio e foco corporativo, por exemplo). Os tipos são: mercados de nicho (existem em indústrias tipicamente fragmentadas que compreendem pequenas empresas altamente competitivas); inovadores (oposto dos líderes em custo – possui estrutura orgânica e alto nível de diferenciação com poder descentralizado, sendo que boa parte está nos tecnocratas e cientistas responsáveis pela inovação); marketers; líderes em custo (estrutura rígida na qual a coordenação de tarefas é feita por meio da padronização do trabalho); e conglomerados (organização dividida em partes responsáveis por produzir e entregar diferentes produtos).

Para gerar valor a partir de considerações sociais e ambientais, é preciso melhorar a sua visão e estratégia, os seus processos internos, a sua cultura, e melhorar relações com seus stakeholders – colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades, ONGs e autoridades (CORREA et al, 2010). Integrar a responsabilidade ambiental à estratégia geral da empresa demonstra a prontidão para tornar as questões ambientais uma parte integrante da estratégia empresarial que gerará valor para a empresa (BENITES; PÓLO, 2013). Esta função da administração voltada para a sustentabilidade precisa estar contemplada na estrutura organizacional.

Na perspectiva da sustentabilidade, Correa et al. (2010) afirmam que, para gerar valor a partir de considerações sociais e ambientais, é preciso melhorar a sua visão e estratégia, os seus processos internos, a sua cultura, e melhorar relações com seus stakeholders.

A Produção Limpa e Mais Limpa está baseada na prevenção da geração de resíduos na fonte, a exploração sustentável de fontes de matérias primas, a economia de água e energia e o uso de outros indicadores ambientais para a indústria. (LERÍPIO, 2001).

Furtado (1999) comenta que a Produção Mais Limpa possui as seguintes definições relacionadas a processo e produto:

- i) Processo: conservação de materiais, água e energia; eliminação de materiais tóxicos e perigosos; redução da quantidade e toxicidade de todas as emissões e resíduos, na fonte, durante a manufatura;
- ii) Produto: redução do impacto ambiental e para a saúde humana, durante todo o ciclo, da extração da matéria-prima, manufatura, consumo/uso e na disposição/descarte final.

Para Sanches (2000) uma empresa que adota uma responsabilidade ambiental por processos e produtos, a qual envolve um relacionamento diferente, compartilhado com fornecedores e consumidores no que se refere à prevenção da poluição, à minimização dos

resíduos e à proteção dos recursos naturais, também adota uma postura na função da administração.

### **2.3 Apropriação de valor na perspectiva da sustentabilidade**

Bowman e Ambrosini (2000) definem valor a partir de dois conceitos distintos: valor de uso e valor de troca. O primeiro se refere à percepção dos clientes sobre a utilidade do produto oferecido, equivalente à "utilidade total". O segundo, por outro lado, é o valor pago pelo comprador ao vendedor pelo valor de uso, o qual é realizado quando uma venda é feita. As vendas são alcançadas quando os clientes consideram que um produto confere mais excedente do que outras alternativas viáveis. Assim, as empresas criam valor de uso percebido, e através da venda de produtos, o valor de troca é realizado.

Teece (2010) define modelo de negócio como a arquitetura que a empresa escolhe para criar e apropriar valor. Para o autor, um modelo de negócio existe com a finalidade de solucionar os problemas relacionados à apropriação do valor quando o mercado não consegue atingir este objetivo por meio dos mecanismos de preços.

Chesbrough e Rosenbloom (1998), de forma bastante direta e no contexto tecnológico, apresentam o papel do modelo de negócio na captura do valor no estágio inicial da tecnologia. Um modelo de negócio de sucesso cria uma lógica heurística que conecta potencial técnico com a realização de valor econômico (CHESBROUGH; ROSENBLUM, 1998). Para os autores, as funções de um modelo de negócio são: articular a proposta de valor; identificar o segmento de mercado; definir a estrutura da cadeia de valor necessária para criar e distribuir a oferta (e os ativos complementares necessários); e estimar o custo de estrutura e o potencial de lucro de produzir e ofertar o valor, conforme aspectos anteriores.

Teece (1986) procura explicar o motivo de empresas inovadoras geralmente falharem em obter retornos econômicos significantes enquanto clientes, imitadores e outros participantes da indústria se beneficiam. O autor apresenta uma estrutura que identifica os fatores que determinam quem ganha da inovação. Para o autor, a chave principal no processo de captura do valor refletido pela estrutura oferecida no artigo são os ativos complementares. Ou seja, possuir ativos complementares, especialmente quando são especializados e/ou coespecializados, ajudam a estabelecer quem ganha e quem perde a inovação. Os imitadores podem muitas vezes superar os inovadores se estiverem melhor posicionados em relação aos ativos complementares críticos. Ademais, o autor contempla as questões da abrangência dos aspectos táticos e estratégicos que, usualmente, não são englobados no construto Modelo de Negócio. De acordo com Foss e Stieglitz (2014), ora o modelo de negócio é visto como subordinado à estratégia, ora é visto como anterior a ela. O modelo oferecido pelo autor articula a configuração com a apropriação, sendo que a primeira influencia no resultado da segunda e levanta questões como: a empresa deve integrar, internalizar ou se associar a parceiros?

Pisano (2006) revê a contribuição do trabalho de Teece (1986), enfatizando-a e especialmente reexaminando-a do ponto de vista do conceito core de apropriabilidade. Para o autor, os regimes de apropriabilidade vantajosos nem sempre são caracterizados por forte proteção de propriedade intelectual. O autor demonstra que a apropriabilidade é um conceito multidimensional e que não é, como geralmente as teorias econômicas sugeriram, somente uma questão de patentes, visto que as empresas podem proteger sua inovação de diversas outras maneiras.

Jacobides et al. (2006) também partem do trabalho de Teece (1986) e articulam os conceitos de criação e apropriação de valor, apresentando como os inovadores se beneficiam destes dois processos, com o conceito de arquiteturas organizacionais. Do ponto de vista da criação do valor, os autores indicam como os atores podem se beneficiar investindo em ativos que apreciam por

conta da inovação. Ou seja, as empresas podem se beneficiar por encorajar a imitação enquanto investem em ativos complementares. Já do ponto de vista da apropriação do valor, os autores apontam a importância das arquiteturas da indústria (vantagens podem ser obtidas quando a empresa possui tanto a complementariedade como a mobilidade em sua cadeia de valor) e tratam os conceitos de complementariedade e do fator de mobilidade como componentes distintos da coespecialização.

A apropriação do valor do ponto de vista da sustentabilidade envolve inovação. De acordo com Santana, Domenico e Teixeira (2015), a implementação da sustentabilidade na esfera corporativa, para todos, para sempre, e que transcende o objetivo do lucro como resultado e não como fim. É uma filosofia empresarial que norteia as ações corporativas de forma a tornar uma organização responsável nas esferas: econômica (renda, lucro, impostos), ambiental (conservação, recuperação, proteção) e social (clientes internos e externos). Além disso, transmite a noção de responsabilidade econômica, do cumprimento das obrigações legais, comprometimento social ético, filantropia, para que as empresas sejam legitimamente reconhecidas no ambiente em que atuam, e de promover ações como projetos sociais e comunitários educacionais, culturais e esportivos. Neste contexto, uma empresa que adota uma responsabilidade ambiental por processos e produtos, a qual envolve um relacionamento diferente, compartilhado com fornecedores e consumidores no que se refere à prevenção da poluição, à minimização dos resíduos e à proteção dos recursos naturais, também adota uma postura na função da administração (SANCHES, 2000).

Para Garriga e Melé (2004), a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) pode ser entendida a partir de uma abordagem que leva em consideração aspectos da realidade social e da realidade economia, bem como da política, da integração social e da ética, por meio da adaptação ao ambiente, realização dos objetivos e da manutenção dos valores e da cultura.

A Cidadania Corporativa, por sua vez, de acordo com Matten et al. (2003), pode ser entendida como a inclusão da empresa na esfera da cidadania, de maneira a suprir as necessidades sociais quando estas não são feitas, ou são ineficientes, pelo governo. Além disso, a empresa passa a realizar ações que visam assegurar a preservação do meio-ambiente, à defesa dos direitos humanos e das questões trabalhistas dentro da sua própria estrutura. Para os autores, essas ações englobam: doações, trabalho voluntário e ações mistas que envolvam esses dois aspectos ("apadrinhamento" de praças, escolas etc.), e são reconhecidas pela comunidade, por isso podem servir como "pano de fundo" para campanhas publicitárias. Ou seja, são de abrangência muito menor do que a RSC em si. Para McIntosh et al. (2001), a cidadania corporativa responsável é uma questão estratégica e pode permitir às empresas obterem vantagem.

## **2.4 Recorte Conceitual**

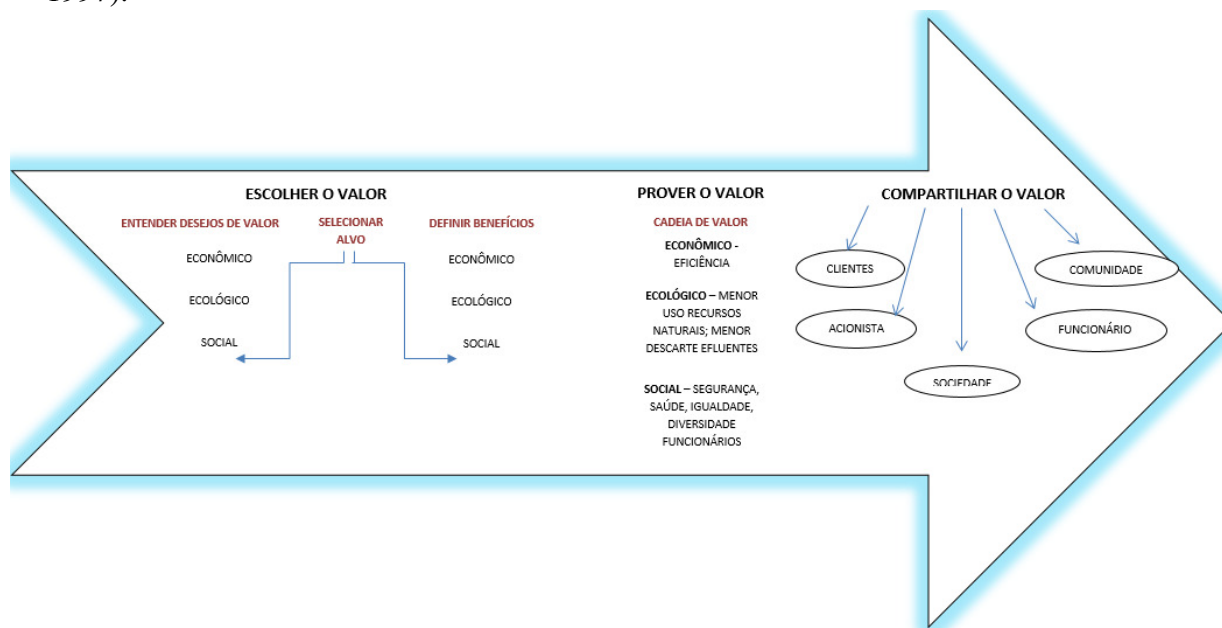
Para fins desta pesquisa, o recorte conceitual utilizado para criação de valor é o de Lanning e Michaels (1988), considerando a perspectiva da sustentabilidade de Brügger (1994). Para Lanning e Michaels (1988), a proposta de valor está atrelada a benefícios, ou seja, à identificação, na fase inicial da escolha do valor, dos desejos de valor dos clientes, seleção do público alvo e definição de preço.

A configuração de valor também segue a proposta de Lanning e Michaels (1988), ou seja, as empresas oferecem um novo modelo de sistema de entrega/fornecimento do valor criado, o qual incorpora atividades como produção, compras, distribuição etc. Estas atividades estão baseadas na perspectiva do valor compartilhado de Porter e Kramer (2011), ou seja, envolve todos os *stakeholders*.



Na apropriação do valor foi utilizado o recorte conceitual de valor compartilhado proposto por Porter e Kramer (2011) e a RSC (SANTANA et al., 2015).

A fim de ilustrar melhor a conexão proposta entre os aspectos da sustentabilidade no recorte conceitual utilizado – tripé da sustentabilidade (econômico, ecológico e social) – e os componentes do modelo de negócio na perspectiva de valor – criação, configuração e apropriação – propõe-se um modelo de negócio genérico que articula aspectos de criação, configuração e apropriação de valor com os aspectos econômico, ecológico e social da sustentabilidade. O modelo conceitual utilizado na Figura 2 leva em consideração os recortes utilizados em cada um destes construtos (Lanning e Michaels, 1988; Porter e Kramer, 2011; Brügger, 1994; Elkington, 1997).



**Figura 1: Modelo de negócio articulado com a sustentabilidade**

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 3. Procedimentos Metodológicos

A abordagem de pesquisa adotada nesta pesquisa foi a qualitativa, do tipo descritiva, sendo que a estratégia de pesquisa utilizada foi a de estudo de caso.

A pesquisa foi realizada na empresa Ecolab Química Ltda. a qual atua no segmento industrial químico. A Visão da empresa é de ser a líder mundial em tecnologias e serviços de água, higiene e energia, fornecendo e protegendo o que é vital: água limpa, alimentos seguros, energia abundante e ambientes saudáveis.

Desde 1923, a história Ecolab tem sido de inovação, serviço ao cliente, liderança de mercado e crescimento. Ao longo dos anos, construiu a partir de suas origens humildes o caminho até se tornar uma companhia global, que atende a clientes em uma variedade de segmentos em mais de 170 países. No início, a empresa atuava apenas na América do Norte e com dois produtos principais: um para lavagem de tapetes em hotéis sem removê-los dos locais, um para aplicação na lavagem de louças por meio de máquinas. Hoje, a Ecolab está em diversos países no mundo – mais de 170 – atuando em segmentos diversos (seis segmentos).

A empresa possui centenas de cientistas pesquisando sobre os problemas de segurança dos alimentos, e encontrando soluções para água e energia. A empresa estuda os micro-organismos que podem deixar as pessoas doentes e trabalha para descobrir como combatê-los, além de investigar como novas tecnologias podem impactar - e serem impactadas - pelo uso eficiente dos recursos naturais. A empresa hoje possui mais de 7.000 patentes, 1.300 cientistas, 13 centros de pesquisa e desenvolvimento espalhados pelo mundo além de 22.500 especialistas de campo.

A Ecolab foi eleita em 2015 e em 2016 umas das 100 empresas globais mais sustentáveis do mundo, de acordo com a Corporate Knights, publicação canadense especializada em responsabilidade social e desenvolvimento sustentável. Em 2015, a empresa havia ficado na 47ª posição e, em 2016, caiu para a 50ª posição. Contudo, em 2015, a empresa obteve uma pontuação de 61,2%, enquanto que, em 2016, obteve pontuação de 63%.

O maior impacto positivo que a Ecolab declara ter sobre o planeta se dá através da melhora da operação de seus clientes ao redor do mundo, ajudando todos a fazer mais com menos, utilizando sua inteligência ilimitada versus o desafio dos recursos limitados. A Ecolab ajuda seus clientes a gerenciar o uso de recursos naturais e reduzir seu impacto ambiental. Através da abordagem de valor eROI da Ecolab, eles se comprometem em medir, verificar e relatar os resultados sustentáveis que fornecem para os seus clientes. O eROI documenta com credibilidade as economias de recursos em um abrangente conjunto de categorias de sustentabilidade. Ao interligar métricas ambientais e sociais com a diminuição de custos, a Ecolab demonstra os benefícios do tripé da sustentabilidade e ajuda os seus clientes a compreender e monitorar o seu próprio progresso em relação às suas metas internas. Além disso, essa abordagem ajuda a catalisar os esforços internos de pesquisa e desenvolvimento da própria Ecolab ao medir o impacto integral nos setores em que ela atua, além de identificar novas oportunidades para aumentar o Impacto Positivo que exerce ao redor do globo.

A coleta de dados se deu por meio de entrevista com um questionário semiestruturado que, segundo Lakatos e Marconi (2009), combina perguntas abertas e fechadas para discorrer sobre o tema proposto com mais profundidade de detalhes.

A entrevista foi feita com três funcionários da empresa, de departamentos distintos.

**Entrevistado 01 (E1):** diretor de operações no Brasil e ex-gerente de planta de uma das unidades de São Paulo.

**Entrevistado 02 (E2):** supervisora do departamento de comércio exterior.

**Entrevistado 03 (E3):** gerente de produção a nível Brasil, ex-gerente de engenharia da planta produtiva de Suzano/SP.

A validação de conteúdo se deu por meio da Matriz de Amarração, sugerida por Mazzon (1981), que constitui uma representação matricial em que se apresentam as conexões e os vínculos entre modelo, objetivos, questões e/ou hipóteses de pesquisa e procedimentos e técnicas de análise de dados.

Variáveis	Autores/Ano	Conceitos apresentados	Questões Propostas
CRIAÇÃO	Lanning e Michaels (1988)	Por trás de qualquer estratégia bem sucedida, existe uma forte proposta de valor. A proposição de valor é uma combinação de benefício e preço, ou seja, o valor é igual a benefícios menos preço. Desta maneira, para os autores, um valor superior é definido em comparação com as alternativas concorrentes. Fase da escolha do valor, constituída pelo entendimento os desejos de valor, pela seleção do alvo e pela definição de benefícios e preço;	Quais os benefícios que a Ecolab propõe para seus clientes? Que problemas ou necessidades os produtos da Ecolab visam resolver/atender? Qual o público alvo dos produtos da Ecolab? Como ela identifica este público? Como a Ecolab percebe quais são os desejos de valor / benefícios desejados por seus clientes?
CRIAÇÃO	BRÜGGER, 1994	Para ser sustentável, o desenvolvimento precisa levar em conta fatores sociais e ecológicos, assim como econômicos.	Quais são os benefícios econômicos que a Ecolab propõe para seus clientes? Quais os benefícios ecológicos que a Ecolab propõe para seus clientes? Quais os benefícios sociais que a Ecolab propõe para seus clientes?
CRIAÇÃO	Furtado (1999)	Produção Mais Limpa - Produto: redução do impacto ambiental e para a saúde humana, durante todo o ciclo, da extração da matéria-prima, manufatura, consumo/uso e na disposição/descarte final.	Os produtos que a Ecolab oferece para atender aos benefícios propostos tem alguma finalidade de redução de impacto ambiental ou relacionada à saúde humana em seu uso?

CRIAÇÃO	Lepak et al. (2007)	A criação de valor depende da quantidade relativa de valor que é subjetivamente percebida por um usuário-alvo (ou comprador) que é o foco da criação de valor.	
CRIAÇÃO	CORREA, et al. 2010	Para gerar valor a partir de considerações sociais e ambientais, é preciso melhorar a sua visão e estratégia, os seus processos internos, a sua cultura, e melhorar relações com seus stakeholders.	<p>Em que medida os benefícios que a Ecolab propõe aos seus clientes se diferenciam dos que os concorrentes propõem?</p> <p>Estes benefícios entregues aos clientes da Ecolab estão baseados na missão, na visão e nos valores da Ecolab?</p> <p>Qual é a missão da empresa?</p> <p>A cultura da Ecolab incorpora estes pontos de vista econômico, ecológico e social?</p> <p>Os stakeholders da Ecolab (cliente, funcionários, acionistas etc.) são comunicados e percebem estes benefícios oferecidos?</p>
CRIAÇÃO	Johnson et al. (2007); Zubac et al. (2010); Priem (2007); Powell (2001)	Entender o que o cliente valoriza; consumidor como árbitro na criação de valor; entender as necessidades do cliente; Criação de valor na perspectiva do cliente.	
CRIAÇÃO	Leripio (2001)	Do ponto de vista dos clientes, estes se tornam mais exigentes com o tempo ao buscarem o consumo de produtos menos nocivos ao meio ambiente.	<p>Quais os tipos de benefícios que o cliente da Ecolab procura?</p> <p>Os clientes da Ecolab se tornaram mais críticos em termos dos benefícios que eles procuram?</p> <p>Os clientes da Ecolab percebem o valor criado (os benefícios oferecidos) em termos econômicos, ecológicos e sociais?</p>
CRIAÇÃO	SANCHES, 2000	Uma empresa que adota uma responsabilidade ambiental por processos e produtos, a qual envolve um relacionamento diferente, compartilhado com fornecedores e consumidores no que se refere à prevenção da poluição, à minimização dos resíduos e à proteção dos recursos naturais, também adota uma postura na função da administração.	
CONFIGURAÇÃO	Osterwalder e Pigneur (2010)	A configuração do valor se refere essencialmente à cadeia de valor.	
CONFIGURAÇÃO	Porter (1985)	A cadeia de valor quebra uma empresa para fora em atividades estrategicamente relevantes, a fim de compreender o comportamento dos custos e das fontes de vantagens comparativas, sejam atuais ou potenciais. Para o autor, existem cinco atividades genéricas primárias: logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas, serviço, enquanto existem quatro atividades genéricas de apoio desta cadeia de valor: aquisição, desenvolvimento tecnológico, gestão de recursos humanos e infra-estrutura.	
CONFIGURAÇÃO	Hoopes, Madsen e Walker (2003)	A criação de valor é otimizada quando uma empresa sincroniza os processos dentro e entre cada componente de <b>gerenciamento de recursos</b> , de modo que a diferença entre os custos da empresa e o preço pago pelos consumidores é otimizada.	
CONFIGURAÇÃO	Lanning e Michaels (1988)	Proposta de um sistema de entrega de valor que é o aperfeiçoamento da cadeia tradicional. Os autores dividem o processo em três fases: a escolha do valor, constituída pelo entendimento os desejos de valor, pela seleção do alvo e pela definição de benefícios e preço; a fase de fornecimento do valor, constituída pelo processo de design de produto, pela produção do produto, pela distribuição deste, pelo serviço embutido e pelo preço; e a fase de comunicação do valor, constituída pela mensagem de venda, pela propaganda e pela promoção.	
CONFIGURAÇÃO	Sachs (1993)	Sustentabilidade econômica, a qual se relaciona com a alocação e gerenciamento mais eficiente dos recursos; a sustentabilidade ecológica, a qual se relaciona à necessidade de ampliar a capacidade dos recursos do planeta, por meio da criatividade e da tecnologia, bem como se relaciona ao limite de consumo de combustíveis fósseis, recursos renováveis e não renováveis, redução de volume de resíduos e poluição por meio da conservação de energia, por exemplo; e a sustentabilidade social, a qual trata da criação de um processo de desenvolvimento sustentado ancorado em uma sociedade mais justa e em uma civilização mais equitativa em termos de distribuição de renda, de bens e de padrões de vida.	Como a Ecolab gerencia o consumo de recursos naturais, energia elétrica, combustíveis fósseis etc. no seu processo produtivo de forma a evitar desperdícios?
CONFIGURAÇÃO			Existem programas de redução de consumo de recursos naturais e energia no processo produtivo e também para a equipe do administrativo?
CONFIGURAÇÃO			A Ecolab recicla algum tipo de material oriundo de seu processo produtivo ou de atividades administrativas? Qual(s)?
CONFIGURAÇÃO			Como a Ecolab descarta seus efluentes e materiais tóxicos/perigosos?
CONFIGURAÇÃO	Porter e Kramer (2011)	O valor compartilhado visa conectar os progressos econômico e social e, portanto, ele supera o conceito de RSC (redefinindo a produtividade na cadeia de valor). A cadeia de valor de uma empresa inevitavelmente afeta – e é afetada – por inúmeras questões sociais, como o uso de recursos naturais e água, saúde e segurança, condições de trabalho e igualdade de tratamento no local de trabalho. Oportunidades para criar valor compartilhado surgem porque problemas sociais podem criar custos econômicos na cadeia de valor da empresa.	<p>Como a Ecolab cuida da saúde de seus funcionários?</p> <p>Como a Ecolab faz para se assegurar que um prestador de serviços, fornecedor ou parceiro comercial em desenvolvimento atenda aos requisitos adotados pela empresa?</p> <p>Como a Ecolab faz para garantir que seus princípios e valores sejam cumpridos em toda a sua cadeia de valor (logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas, serviço, aquisição, desenvolvimento tecnológico, gestão de recursos humanos e infra-estrutura)?</p> <p>Como a Ecolab, como uma empresa química, cuida da comunidade em torno das plantas produtivas? Como ela faz para não afetar negativamente sua comunidade por meio do processo produtivo?</p> <p>Como a Ecolab gerencia seus recursos humanos no processo produtivo? Qual a importância deles na produção? A Ecolab gerencia os seus recursos no processo produtivo de forma eficiente?</p> <p>Quais as políticas de segurança dos funcionários na Ecolab, em especial dos funcionários envolvidos no processo produtivo?</p>
CONFIGURAÇÃO	SANCHES, 2000	Uma empresa que adota uma responsabilidade ambiental por processos e produtos, a qual envolve um relacionamento diferente, compartilhado com fornecedores e consumidores no que se refere à prevenção da poluição, à minimização dos resíduos e à proteção dos recursos naturais, também adota uma postura na função da administração.	
CONFIGURAÇÃO	Furtado (1999)	Produção Mais Limpa - Produto: redução do impacto ambiental e para a saúde humana, durante todo o ciclo, da extração da matéria-prima, manufatura, consumo/uso e na disposição/descarte final. Processo: conservação de materiais, água e energia; eliminação de materiais tóxicos e perigosos; redução da quantidade e toxicidade de todas as emissões e resíduos, na fonte, durante a manufatura;	
CONFIGURAÇÃO	CORREA, et al. 2010	Para gerar valor a partir de considerações sociais e ambientais, é preciso melhorar a sua visão e estratégia, os seus processos internos, a sua cultura, e melhorar relações com seus stakeholders.	<p>A Ecolab possui programas de inclusão de deficientes, mulheres e outras minorias?</p> <p>Como a Ecolab conscientiza sua equipe e dissemina a cultura proposta em sua visão, missão e valores?</p>

APROPRIAÇÃO	Bowman e Ambrosini (2000)	Valor de uso e valor de troca. As vendas são alcançadas quando os clientes consideram que um produto confere mais excedente do que outras alternativas viáveis. Assim, as empresas criam valor de uso percebido, e através da venda de produtos, o valor de troca é realizado.	
APROPRIAÇÃO	Porter e Kramer (2011)	O valor compartilhado visa conectar os progressos econômico e social e, portanto, ele supera o conceito de RSC (redefinindo a produtividade na cadeia de valor).	Os clientes pagam por estes benefícios oferecidos? Os benefícios oferecidos pela Ecolab em termos econômicos, ecológicos e sociais são um diferencial na hora da escolha de seus clientes entre a Ecolab e as opções alternativas disponíveis? Como a Ecolab rentabiliza / como ela obtém lucro deste valor criado econômico, ecológico e social criado?
APROPRIAÇÃO	Pisano (2006)	Os regimes de apropriabilidade vantajosos nem sempre são caracterizados por forte proteção de propriedade intelectual. O autor demonstra que a apropriabilidade é um conceito multidimensional e que não é, como geralmente a teorias econômicas sugeriram, somente uma questão de patentes, visto que as empresas podem proteger sua inovação de diversas outras maneiras.	
APROPRIAÇÃO	Porter e Kramer (2011)	O valor compartilhado visa conectar os progressos econômico e social e, portanto, ele supera o conceito de RSC (redefinindo a produtividade na cadeia de valor).	Como a Ecolab distribui este valor apropriado entre os stakeholders? Como a sociedade de forma geral se beneficia do valor criado pela Ecolab? Como a comunidade em torno da Ecolab se beneficia do valor criado pela empresa? Como os acionistas se beneficiam deste valor criado pela Ecolab? Como os funcionários da Ecolab se apropriam/beneficiam da proposta de valor em termos econômicos, ecológicos e sociais que a Ecolab oferece?

Tabela 1: Matriz de amarração

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4. Análise dos dados

A análise dos dados se deu por meio de análise de conteúdo, tanto das entrevistas quanto dos dados secundários, que, segundo Bardin (1977), é um conjunto de instrumentos metodológicos que se aperfeiçoa constantemente e que se aplica a discursos diversificados.

Questões Propostas	Categorização E1	Categorização E2	Categorização E3
Quais os benefícios que a Ecolab propõe para seus clientes? Que problemas ou necessidades os produtos da Ecolab visam resolver/atender?	Eficiência; Custo; Proteção água, ambientes e alimentos; Redução consumo recursos naturais; Ajuda cliente a ser sustentável; Serviço; Customização.	Eficiência; Custo; Produtividade; Ajuda cliente ser sustentável; Qualidade; Redução consumo recursos naturais.	Redução consumo recursos naturais; Mais eficiência/menor custo; Produtividade.
Qual o público alvo dos produtos da Ecolab? Como ela identifica este público?	Customização; Redução consumo recursos naturais; Eficiência; Produtividade.	Segmentos; Customização; BUSCAM: Eficiência; Custo; Produtividade; Qualidade.	Segmentos; Limpeza; Água/energia.
Como a Ecolab percebe quais são os desejos de valor / benefícios desejados por seus clientes?	Macrotrends; Tendências e necessidades sociedade; Economia.	Macrotrends; Tendências mundiais.	Macrotrends; Tendências e necessidades sociedade; Economia; Gerenciamento valor no cliente.
Quais são os benefícios econômicos que a Ecolab propõe para seus clientes?	Eficiência; Custo; Tempo processamento; Produtividade; Redução consumo recursos.	Eficiência; Custo; Produtividade; Redução consumo recursos.	Eficiência; Produtividade, Redução consumo recursos.
Quais os benefícios ecológicos que a Ecolab propõe para seus clientes?	Econômico atrelado ambiental: redução consumo recursos, menor descarte resíduos, ajudar o cliente a ser sustentável.	Econômico atrelado ambiental: redução recursos naturais; Menor descarte; Ajudar cliente a ser sustentável;	Econômico atrelado ambiental: redução recursos naturais; Menor descarte; Ajudar cliente a ser sustentável;
Quais os benefícios sociais que a Ecolab propõe para seus clientes?	Produtos qualidade; Alimento seguro, Água qualidade; Ambientes saudáveis.	Benefício indireto; Água saudável; Alimentos e ambientes protegidos; Recursos naturais poupados;	Produtos qualidade; Alimento seguro; Água qualidade; Ambientes saudáveis.
Os produtos que a Ecolab oferece para atender aos benefícios propostos tem alguma finalidade de redução de impacto ambiental ou relacionada à saúde humana em seu uso?	Ajuda cliente ser sustentável; Menos recursos naturais; Menos descarte; Saúde: Água/alimentos/ambientes saudáveis.	Ajuda cliente ser sustentável; Menos recursos naturais; Menos descarte; Saúde: Água/alimentos/ambientes saudáveis.	Proteger alimentos e recursos vitais; Pessoas e ambientes limpos e saudáveis; Redução consumo recursos naturais; Ajuda o cliente ser sustentável;
Em que medida os benefícios que a Ecolab propõe aos seus clientes se diferenciam dos que os concorrentes propõem?	Serviço; Customização; Medição aumento eficiência e sustentabilidade (eROI).	Serviço; Customização; Medição aumento eficiência e sustentabilidade (eROI).	Gerar valor; Serviço; Customização; Medição aumento eficiência e sustentabilidade (eROI).
Estes benefícios entregues aos clientes da Ecolab estão baseados na missão, na visão e nos valores da Ecolab?	Levar valores Ecolab para cliente.	Princípios; Valores base para serviço.	Valores; Cultura.
Qual é a missão da empresa?	Tornar o mundo mais limpo, seguro e saudável, para todos, para sempre. Proteger os recursos vitais; Cuidar da saúde, segurança e prosperidade dos empregados, clientes, comunidade e o meio ambiente.	Tornar o mundo mais limpo, seguro e saudável, para todos, para sempre. Proteger os recursos vitais; Cuidar da saúde, segurança e prosperidade dos empregados, clientes, comunidade e o meio ambiente.	Tornar o mundo mais limpo, seguro e saudável, para todos, para sempre. Proteger os recursos vitais; Cuidar da saúde, segurança e prosperidade dos empregados, clientes, comunidade e o meio ambiente.
A cultura da Ecolab incorpora estes pontos de vista econômico, ecológico e social?	Comportamentos; Fazer o que é certo;	Eficiência; Custo; Produtividade; Impacto social; Comportamentos.	Valores, apelo ecológico e social.
Os stakeholders da Ecolab (cliente, funcionários, acionistas etc.) são comunicados e percebem estes benefícios oferecidos?	DNA empresa; Valores conectados stakeholders.	Reports; Site; Imagem qualidade, sustentabilidade; Diferenciado.	Estratégia de negócio da empresa.
Quais os tipos de benefícios que o cliente da Ecolab procura?	Serviço; Eficiência; Eficácia; Produtividade; Customização.	Eficiência; Eficácia; Produtividade; Customização,	Redução consumo recursos naturais; Produtividade; Custo; Eficiência; Customização.
Os clientes da Ecolab se tornaram mais críticos em termos dos benefícios que eles procuram?	Eficiência; Produtividade.	Eficiência; Produtividade.	Custo
Os clientes da Ecolab percebem o valor criado (os benefícios oferecidos) em termos econômicos, ecológicos e sociais?	Presença forte (%) no mundo.	Imagem; Aumento vendas.	Qualidade; Sustentabilidade; Imagem natural
Como a Ecolab gerencia o consumo de recursos naturais, energia elétrica, combustíveis fósseis etc. no seu processo produtivo de forma a evitar desperdícios?	Eficiência; Redução consumo recursos naturais; Metas.	Eficiência; Redução consumo recursos naturais; Metas.	Eficiência; Metas economia recursos naturais; Sustentabilidade; Indicadores gerenciamento;

Existem programas de redução de consumo de recursos naturais e energia no processo produtivo e também para a equipe do administrativo?	Metas redução consumo recursos naturais; Conscientização.	Metas redução consumo recursos naturais; Comportamento/ Conscientização.	Metas agressivas redução consumo recursos naturais; Conscientização; rRedução impacto ambiental.
A Ecolab recicla algum tipo de material oriundo de seu processo produtivo ou de atividades administrativas? Qual(s)?	Reuso efluentes; Reciclagem.	Reuso efluentes; Reciclagem.	Reuso efluentes; Reciclagem.
Como a Ecolab descarta seus efluentes e materiais tóxicos/perigosos?	Legislação.	Legislação.	Tratamento e descarte - legislação.
Como a Ecolab cuida da saúde de seus funcionários?	Saúde; Segurança; Programas saúde física, emocional;	Saúde; Segurança; Programas saúde física, emocional;	Programas saúde física, Emocional; Acompanhamento médico.
Como a Ecolab faz para se assegurar que um prestador de serviços, fornecedor ou parceiro comercial em desenvolvimento atenda aos requisitos adotados pela empresa?	Ética; Valores compatíveis.	Ética; Valores compatíveis; Software de análise.	Ética; Responsabilidade; Qualidade; Especificações; Software de análise.
Como a Ecolab faz para garantir que seus princípios e valores sejam cumpridos em toda a sua cadeia de valor (logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas, serviço, aquisição, desenvolvimento tecnológico, gestão de recursos humanos e infraestrutura)?	Estratégias, objetivos e metas baseados nos princípios e valores.	Estratégias, procedimentos e processos baseados nos princípios e valores.	Estratégias, metas indicadores baseados nos princípios e valores.
Como a Ecolab, como uma empresa química, cuida da comunidade em torno das plantas produtivas? Como ela faz para não afetar negativamente sua comunidade por meio do processo produtivo?	Legislação; Controles/ licenças; Programas de RSC.	Desenvolvimento local; Programas RSC; Agir da forma correta; Legislação; Segurança prioridade.	Fazer as coisas da maneira correta; Legislação; Programas RSC.
Como a Ecolab gerencia seus recursos humanos no processo produtivo? Qual a importância deles na produção? A Ecolab gerencia os seus recursos no processo produtivo de forma eficiente?	Legislação. Segurança; Foco atendimento e não custo MO.	Foco pessoas; Segurança; Foco atendimento e não custo MO.	Turnos; Legislação; Segurança; Foco atendimento e não custo MO.
Quais as políticas de segurança dos funcionários na Ecolab, em especial dos funcionários envolvidos no processo produtivo?	Segurança principal valor; Cuidados higiene e saúde ocupacional; Programa global de gestão de riscos.	Segurança principal valor; Gerenciamento riscos; Treinamento; Brigada.	Políticas críticas de vida; Segurança principal valor.
A Ecolab possui programas de inclusão de deficientes, mulheres e outras minorias?	Inclusão além da cota; Empoderamento mulheres.	Inclusão além da cota; Empoderamento mulheres.	Inclusão além da cota; Empoderamento mulheres.
Como a Ecolab conscientiza sua equipe e dissemina a cultura proposta em sua visão, missão e valores?	Comunicação; Reuniões.	Comunicação; Reuniões.	Comunicação; Treinamento; Publicidade corporativa.
Os clientes pagam por estes benefícios oferecidos?	Customizado/Serviço (mesmo mais caro).	Customizado (mesmo mais caro).	Economia processo produtivo (mesmo mais caro).
Os benefícios oferecidos pela Ecolab em termos econômicos, ecológicos e sociais são um diferencial na hora da escolha de seus clientes entre a Ecolab e as opções alternativas disponíveis?	Serviço; Economia no processo e não na compra.	Customizado (mesmo mais caro).	Serviço; Customização; Marca forte; Qualidade. Economia no processo não na compra.
Como a Ecolab rentabiliza / como ela obtém lucro deste valor criado econômico, ecológico e social criado?	Proposta valor atreada gestão eficiente; Resultados financeiros sólidos (global); Brasil dificuldade lucro.	Resultados financeiros sólidos (global); Brasil dificuldade lucro.	Redução despesas; Loss mentality; "fórmula de receita" customizada; Resultados financeiros positivos e consistentes.
Como a Ecolab distribui este valor apropriado entre os stakeholders?	Serviços clientes; Qualidade de vida e desenvolvimento funcionários; Desenvolvimento comunidade.	Resultados cliente; Lucro acionista; Ambiente seguro e de desenvolvimento funcionário; Desenvolvimento comunidade; Mundo mais saudável, seguro e protegido para sociedade.	Lucro; PLR; Atinge indiretamente consumidor (qualidade, recursos naturais; saúde; proteção).
Como a sociedade de forma geral se beneficia do valor criado pela Ecolab?	Água limpa; Energia abundante; Economia recursos naturais; Alimentos e ambientes saudáveis.	Água limpa; Energia abundante; Economia recursos naturais; Alimentos e ambientes saudáveis.	Atinge indiretamente consumidor (qualidade, recursos naturais; saúde; proteção).
Como a comunidade em torno da Ecolab se beneficia do valor criado pela empresa?	Desenvolvimento local; Programas RSC.	Desenvolvimento local; Programas RSC.	Desenvolvimento local; Programas RSC.
Como os acionistas se beneficiam deste valor criado pela Ecolab?	Resultados financeiros consistentes; Negócio em crescimento.	Resultados financeiros bons; Benefício como sociedade.	Resultados financeiros consistentes; Lucro global; Sem lucro Brasil; Ramo crescente.
Como os funcionários da Ecolab se apropriam/beneficiam da proposta de valor em termos econômicos, ecológicos e sociais que a Ecolab oferece?	Desenvolvimento; Remuneração justa; Valor de trabalhar buscando sustentabilidade.	Segurança; Desenvolvimento; Benefícios como sociedade.	PLR; Saúde; Segurança; Como consumidores/sociedade pelos benefícios dos produtos.

**Tabela 2: Categorização**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação à proposta de valor da empresa, do ponto de vista da sustentabilidade, pode-se observar que engloba os três aspectos da sustentabilidade abordado por Brügger (1994) – econômico, ecológico e social – ao passo que buscam ajudar os clientes a fazer mais com menos (eficiência – aspecto econômico), a aumentarem sua produtividade, uma vez que focam na economia do cliente não na compra, mas no processo produtivo (eficiência – aspecto econômico), a utilizarem menos recursos no processo produtivo, em especial recursos naturais como água e energia e, consequentemente, reduzem o descarte de efluentes (aspecto econômico e aspecto ecológico).

A empresa ajuda o cliente a ser sustentável (aspecto ecológico) e propicia ambientes, alimentos e bebidas protegidos, seguros e saudáveis (aspectos ecológico e social). Estes benefícios estão alinhados com os valores, com a missão, com a cultura e com a estratégia da empresa e são percebidos pela empresa por meio do que todos os entrevistados denominaram por “*macrotrends*” – tendências mundiais baseadas no contexto econômico e social que permitem que a empresa perceba as necessidades e os desejos latentes atuais dos clientes e que consiga prever o cenário no futuro. Os benefícios oferecidos pela empresa se diferenciam dos benefícios oferecidos pelos concorrentes por estarem atrelados a serviços e não a produtos puramente. Nas três entrevistas realizadas, a palavra “customização” apareceu denotando que a empresa oferece produtos customizados para cada necessidade específica de cada cliente. Os entrevistados entendem que isto é o que diferencia os benefícios oferecidos pela Ecolab dos que são oferecidos pelos concorrentes.

Da mesma forma, a configuração do valor, do ponto de vista da sustentabilidade, também está baseada nos aspectos econômico, ecológico e social no processo produtivo. Quando questionados

sobre o processo produtivo da empresa e sobre sua cadeia de valor, os três entrevistados enfatizaram e importância que se dá à eficiência em termos de redução de uso de recursos naturais e às metas agressivas de redução de consumo de água e energia. Esta mesma ideia se aplica às atividades administrativas que também possuem metas anuais de redução de consumo destes recursos. A empresa busca aplicar internamente o que oferece como solução para seus clientes: fazer mais com menos, aumentar sua produtividade, consumir menos recursos naturais e, conseqüentemente, descartar menos recursos naturais, além de descartar seus efluentes de forma correta, seguindo a legislação, e de aplicar reciclagem e reuso de materiais e água no processo produtivo (aspectos econômico e ecológico atrelados). Ademais, o aspecto social se reforça pela forte política de segurança da companhia (segurança como maior valor) que se preocupa com a saúde e bem estar dos funcionários. Os três entrevistados falam com orgulho de que a planta onde trabalham está há 16 anos sem acidentes e que isto se deve ao programa global de gestão de riscos, condições e comportamentos inseguros. Todos os funcionários da companhia tem autonomia de não realizar uma tarefa quando não se sentem seguros para executá-la. Programas com o intuito de proporcionar condições mais saudáveis para os funcionários também existem, como descontos em academias, acompanhamento psicológico, alimentação balanceada nas plantas produtivas etc. Por ser uma indústria química, a Ecolab, de acordo com as entrevistas, segue a legislação à risca a fim de evitar impactos negativos na comunidade. Outro ponto levantado nas entrevistas que reforça a configuração de valor do ponto de vista social é a busca por diversidade no corpo de funcionários com programas que buscam, por exemplo, a inclusão de deficientes além da cota estipulada por lei e o empoderamento de mulheres na companhia, além de um forte código de conduta e de canais de denúncia anônima de assédio moral. Dada a análise, percebe-se que a configuração de valor da empresa se encaixa no recorte conceitual de Porter e Kramer (2011), que afirma que a cadeia de valor de uma empresa inevitavelmente afeta – e é afetada – por inúmeras questões sociais, como o uso de recursos naturais e água, saúde e segurança, condições de trabalho e igualdade de tratamento no local de trabalho.

Quanto à apropriação do valor criado e configurado, do ponto de vista da sustentabilidade, nota-se divergência nas respostas e, também pela análise de dados secundários, percebe-se a dificuldade da filial brasileira de apropriar valor. Por mais que as entrevistas tenham demonstrado que, mesmo com preços mais elevados a Ecolab consegue vender por agregar serviço e customização (o cliente economiza na produção e não na compra), os resultados financeiros brasileiros demonstram algo diferente. A empresa não conseguiu obter lucro nos últimos anos, mesmo que o resultado tenha melhorado de 2014 até o presente momento. Em nível global, os resultados se mostram confiáveis, sólidos e positivos, com crescente valorização do mercado e demanda inelástica, visto que a empresa vende produtos e serviços relacionados às necessidades básicas como água, energia, alimentos e limpeza/proteção de ambientes. É importante enfatizar que a empresa também possui mais de 7000 patentes no mundo, garantindo a apropriação do que é criado por ela em termos de tecnologia de produtos. Com o suporte do recorte conceitual de valor compartilhado de Porter e Kramer (2011), a distribuição do valor apropriado entre os *stakeholders* ocorre pela entrega dos serviços e benefícios aos clientes, pela entrega de qualidade de vida, segurança e possibilidade de desenvolvimento dos funcionários, pelo desenvolvimento da comunidade em torno das plantas produtivas e por programas sociais e de responsabilidade social corporativa que atendem escolas e instituições próximas às unidades da empresa, pelos benefícios gerais a todos os seres humanos com alimentos mais seguros e ambientes mais saudáveis, água limpa e energia abundante e economia dos recursos naturais para que durem para todos, para sempre – efeitos que a Ecolab ajuda a gerar com suas operações – e pela entrega de

resultados consistentes aos acionistas, em nível global, com a atuação em um ramo que tem fortes tendências de crescimento.

A Figura 2 sintetiza a análise de conteúdo feita com base nas informações das entrevistas realizadas e com base nos dados secundários:

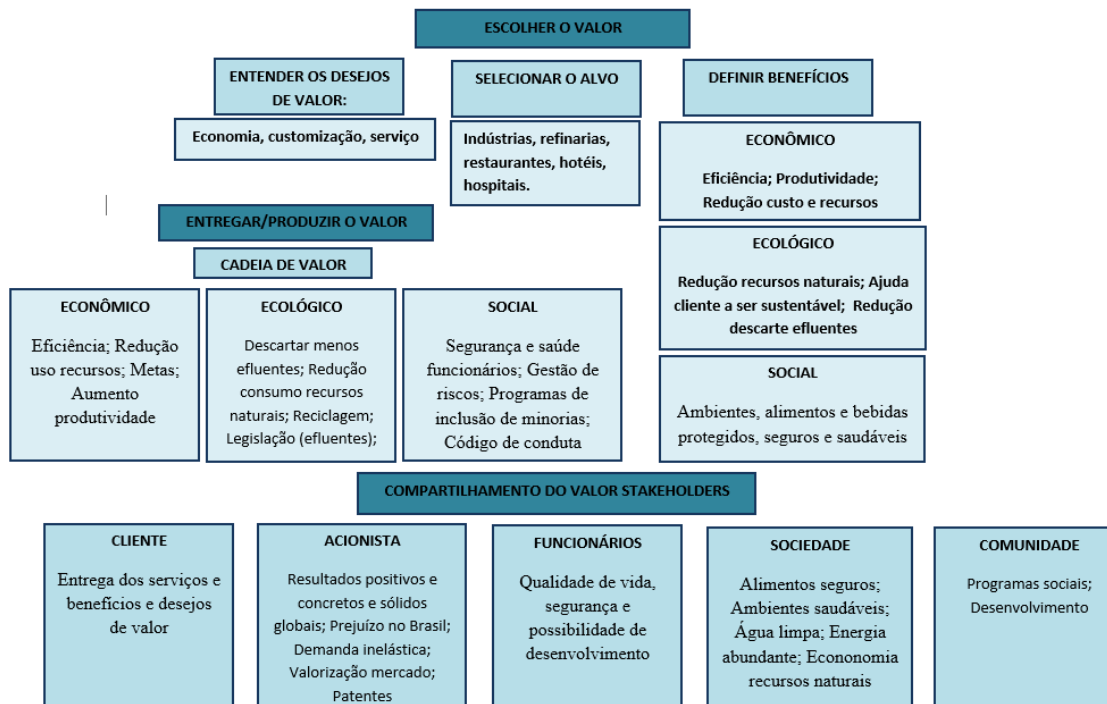


Figura 2: Modelo de negócio articulado com a sustentabilidade

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5. Considerações finais

A partir da análise de conteúdo realizada, conclui-se que todos os aspectos da sustentabilidade – o econômico, o ecológico e o social – estão presentes no modelo de negócio da empresa estudada do ponto de vista do tripé de criação, configuração e apropriação do valor em nível global, com uma pequena dificuldade de apropriação de valor pelo acionista quando concentrada a análise na filial brasileira – a empresa apresentou prejuízo nos últimos anos analisados.

As limitações deste estudo se concentraram no fator tempo e na consequente limitação de abrangência da pesquisa. Sendo assim, para as próximas pesquisas dentro da temática da sustentabilidade – em especial no âmbito do tripé da sustentabilidade – articulada com a temática de modelos de negócio, sugere-se a utilização do método de pesquisa misto – qualitativo e quantitativo – e da aplicação do modelo em outras empresas, a fim de testar a efetividade do modelo proposto em outros cenários.

## 6. Referências Bibliográficas

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, Jay B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v. 17, p. 99-120, 1991.



BARNEY, Jay B. **Looking inside for competitive advantage**. The Academy of Management Executive, vol. 9, n. 4, p. 49, Nov. 1995.

BENITES, L. L. L.; PÓLO, E. F. **A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do Triple Bottom Line na Masisa**. Revista de Administração da UFSM, v. 6, n. Edição Especial, p. 827-841, 2013.

BOWMAN, Cliff; AMBROSINI, Véronique. **Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy**. British Journal of Management, v. 11, p. 1–15, 2000.

BRÜGGER, Paula. **Educação ou adestramento ambiental**. Coleção teses. Letras contemporâneas. Ilha de Santa Catarina: 1994.

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, Vol. 11, n.3, p. 529-555, 2002

COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. **Competing on resources**. Harvard Business Review. v. 86, n. 7,8; p. 140, Jul./Aug. 2008.

CONNER, Kathleen R. **A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?** Journal of Management, v. 17, n. 1, 1991.

CORREA, D. A.; SACOMANO NETO, M.; SPERS, V. R. E; GIULIANI, A. C. **Inovação, Sustentabilidade e Responsabilidade Social: análise da experiência de uma empresa de equipamentos pesados**. RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental, v.4, n.3, p. 90-105, 2010.

ECOLAB. **Responsabilidade social no Brasil 2014**. Disponível em: <<http://pt-br.ecolab.com/sustainability/~media/Ecolab/Ecolab%20Site/Page%20Content/Documents/Brazil/Informe%20RS%202014.ashx>>. Último acesso em: 22/04/2016.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks – Triple bottom line of 21st century business**. Stoney Creek, CT: New Society Publishers, 1997.

KRUGER, Silvana Dalmutt; FREITAS, Claudio Luiz de; PFITSCHER, Elisete Dahmer; PETRI, Sergio Murilo. **Gestão ambiental em instituição de ensino superior: uma análise da aderência de uma instituição de ensino superior comunitária aos objetivos da agenda ambiental na administração pública (A3P)**. GUAL, Florianópolis, v. 4, n. 3, p.44-62, set/dez. 2011.

FOSS, N.J.; STIEGLITZ, N. **Business model innovation: the role of leadership**. In: Business Model Innovation: The Organizational Dimension. FOSS, N. J.; 2014

GARRIGA, E.; MELÉ, D. **Corporate Social Responsibility Theories – Mapping the Territory**. In: Journal of Business Ethics, 53, pp. 51–71, 2004. Disponível em: <<http://search.proquest.com/openview/68ad0f455f0e00ccb3d0b585ddb6733/1?pq-origsite=gscholar&cbl=6472>>. Último acesso em: 22/04/2016.

JACOBIDES, M. G.; KNUDSEN, T; AUGIER, M. **Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures**. Research Policy, v. 35, p. 1200-1221, 2006.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KRAMER, Mark R.; PORTER, Michael E. **Creating shared value**. Harvard Business Review, 2011.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEPAK, D.P., SMITH, K.G., TAYLOR, M.S. **Value creation and value capture: a multilevel perspective**. Academy LANNING, M. J.; MICHAELS, E.G. **A Business is a Value Delivery System**. McKinsey Staff Report, n. 41, June, 1988.



of Management Review, v. 32, n.1, p. 180-194, 2007.

LERÍPIO, Alexandre de Ávila. **GAIA** - Um método de gerenciamento de aspectos e impactos ambientais. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MAZZON, José A. **Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em marketing**. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1978.

MEIRELLES, D.S. **Modelo de Negócio**: definições, controvérsias e uma proposta de fundamentação teórica e metodológica. XXXIX EnANPAD, Belo Horizonte - MG, 2015.

MILLER, D. **Configurations of strategy and structure**: Towards a synthesis. Strategic Management Journal, 7, p. 233-249, 1986.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

NIDUMOLU, Ram; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. **Why Sustainability is now the key driver of innovation**. Harvard Business Review, 2009.

PENROSE, Edith T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PENROSE, Edith T. The Growth of the Firm - **A Case Study**: The Hercules Powder Company. Business History Review (pre-1986), v. 34, p. 1-23, 1960.

PETERAF, Margareth A.; BARNEY, Jay B. **Unraveling the resource-based tangle**. Managerial and Decision Economics, v. 24, p. 309-323, 2003.

PISANO, G. **Profiting from innovation and the intellectual property revolution**. Research Policy, v. 35, p. 1122-1130, 2006

POWELL TC. **Competitive advantage**: logical and philosophical considerations. Strategic Management Journal, 2001.

PRIEM, Richard. **A consumer perspective on value creation**. Academy of Management Review, v. 32, n. 1, 219–235, 2007.

SANTANA, M.M; DOMENICO, S.M.R; TEIXEIRA, M.L.M. **Dignidade Organizacional**: um estudo em uma organização financeira. Revista de Administração da UNIMEP. v.13, n.1, 2015.

STABELL, C. B.; FJELDSTAD, D. **Configuring value for competitive advantage**: on chains, shops, and networks. Strategic Management Journal, Norway, v. 19, n. 5, p. 413-437, 1998.

SIRMON, David G.; HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane. **Managing firm resources in dynamic environments to create value**: looking inside the black box. Academy of Management Review, v. 32, n. 1, p. 273–292, 2007.

TEECE, D. **Profiting from technological innovation**: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. Research Policy, 15 p. 285-305, 1986.

TEECE, D. **Business Models, Business Strategy and Innovation**. Long Range Planning, vol 43 2010.

ZUBAC, Angelina; HUBBARD, Graham; JOHNSON, Lester W. **The RBV and value creation**: a managerial perspective. European Business Review, v. 22, n. 5, p. 515-538, 2010.