

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS DE MODELOS DE NEGÓCIO APLICADAS À SUSTENTABILIDADE

CAPÍTULO 10

Derson da Silva Lopes Júnior

Pós-doutorando em Administração na Unicamp. Diretor de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão na Faculdade Adventista da Amazônia (FAAMA)
Co-founder do Instituto Aksioss e da agência de voluntariado Heromakers

RESUMO

Em um mundo mais preocupado com as questões sociais e ambientais, as empresas precisarão de mudanças maiores, incluindo novos modelos de negócio, maior confiança e maior engajamento de seus *stakeholders* com base em uma visão de longo prazo que ofereça soluções que atendam às exigências do TBL (*Triple Bottom Line*). Esse desafio exige ênfase na inovação dos modelos de negócio para a sustentabilidade, não apenas através de iniciativas sociais e ambientais incrementais, mas também lidando ativamente com os problemas a partir de uma abordagem multissetorial, que trata de interdependências e complexidades nos níveis corporativo, industrial e global. Este capítulo se propõe a mostrar que os negócios verdadeiramente sustentáveis são aqueles que são benéficos para o meio ambiente, para a sociedade e para os investidores, conceito associado à essência do TBL. Essa proposta não é apenas possível, mas pode ser considerada a única saída para que o capitalismo se mantenha alinhado com a sociedade e, mais que isso, para que se garanta a sobrevivência do planeta e de seus habitantes de maneira saudável e socialmente justa. Palavras-chave: Sustentabilidade, Inovação, Ferramentas Estratégicas.

STRATEGIC BUSINESS MODEL FRAMEWORKS APPLIED TO SUSTAINABILITY

ABSTRACT

In a world more concerned with social and environmental issues, companies will need greater changes, including new business models, greater trust and greater engagement of their stakeholders based on a long-term vision that offers solutions that meet the requirements of the TBL (Triple Bottom Line). This challenge calls for an emphasis on innovating business models for sustainability, not only through incremental social and environmental initiatives, but also actively addressing issues from a multisectoral approach that addresses interdependencies and complexities at the corporate, industry and global levels. This chapter proposes to present that true sustainable businesses are those that are good for the environment, for society and for its investors, a concept associated with the essence of TBL. This proposal is not only possible, but it can be considered the only way for capitalism to remain aligned with society and more than that, to guarantee the survival of the planet and its enablers in a healthy and socially fair way.

Keywords: Sustainability, Innovation, Strategic Frameworks.

1. INTRODUÇÃO

A estratégia organizacional está em constante evolução. Desde os primórdios da administração como ciência, diferentes focos e técnicas foram desenvolvidos. Estratégia é um termo com origem nos antigos gregos, para quem significava um magistrado chefe ou um comandante militar em chefe. O uso

do termo nos negócios remonta ao século XX, e seu uso em um contexto competitivo é recente (Ghemawat, 2002).

Com o crescimento do mercado e a necessidade de se preparar para a competitividade, o conceito de desenvolvimento estratégico foi sendo aprimorado década a década, levando ao surgimento de ferramentas cada vez mais apuradas, em busca de oferecer melhor qualidade de análise e estruturação dos negócios para sobreviver no mercado. Universidades e consultorias contribuíram para a criação de modelos de negócio de diversos estilos, e esse movimento permanece em constante evolução (Ghemawat, 2002).

A sustentabilidade é cada vez mais reconhecida como um problema urgente que o mundo moderno enfrenta. Mudanças climáticas, esgotamento de recursos, responsabilidades sociais das empresas – condições e práticas de trabalho –, relações comunitárias, aumento da desigualdade, pobreza persistente, problemas de saúde em muitas partes do mundo em desenvolvimento e outros problemas ambientais e sociais crescentes ilustram a natureza insustentável da produção e do consumo ao redor do mundo.

Apesar de sua importância, a sustentabilidade foi um tema periférico no meio corporativo por muitos anos. Porém, com o surgimento do conceito de *triple bottom line* (TBL, ou tripé de linha de base), que procurou abordar a sustentabilidade em uma esfera mais ampla, considerando os aspectos sociais, ambientais e econômicos (Elkington, 1994), as empresas passaram a se preocupar com esse contexto. Mais recentemente, a pressão para as empresas responderem às preocupações de sustentabilidade tem aumentado. Espera-se que as organizações abordem mais ativamente questões como crises financeiras, desigualdades econômicas e sociais, eventos ambientais, escassez de recursos materiais, demandas de energia e desenvolvimento tecnológico como parte de seu foco.

Esses desafios, por um lado, podem ser vistos como um aumento no risco (Paterson, 2001); por outro, podem ser encarados como oportunidades para as organizações se engajarem em inovação orientada para a sustentabilidade (Hart, 2005). Para que as organizações tenham sucesso, elas devem responder a tais desafios integrando criativamente inovações ecoeficientes que ajudem a conservar e melhorar os recursos naturais, sociais e financeiros em seus negócios principais (Jackson, 2009).

Para que a inovação orientada para a sustentabilidade seja verdadeiramente impactante, as organizações preocupadas com esse foco precisam ser tão eficazes quanto as demais e explorar, de maneira ainda mais profunda, as ferramentas estratégicas de modelos de negócio. As ferramentas de modelos de negócios podem ser usadas para apoiar a sustentabilidade por meio de abordagens de fora para dentro ou de dentro para fora (Simanis & Hart, 2009). Uma abordagem de fora para dentro envolve explorar oportunidades de inovação observando uma organização por meio de diferentes tipos de modelos de negócios idealizados, ou arquétipos de modelos de negócios (Bocken et al., 2014).

Diante dessa discussão, o objetivo principal deste capítulo é apresentar três ferramentas consolidadas no mercado – *Design Thinking* (definição/de-

senho de ideias), *Business Model Canvas* (canvas/tela de modelo de negócio) e *Sustainable Business Model* (Modelos de Negócios Sustentáveis) – que têm sido usadas de maneira eficaz em modelos de negócio sustentáveis e oferecido grande contribuição para essas empresas. Cada ferramenta é apresentada dentro de seu contexto de surgimento e aplicação, demonstrando-se posteriormente sua utilização no contexto sustentável, como pode ser visto na próxima seção.

2. FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS DE MODELOS DE NEGÓCIOS

As ferramentas estratégicas de modelos de negócio têm por objetivo facilitar o fluxo de desenvolvimento de ideias para a formação de novas oportunidades de mercado. Aplicadas dentro do conceito da sustentabilidade, especialmente com a visão do TBL, essas ferramentas podem se tornar poderosos instrumentos para o surgimento de ideias que satisfaçam as esferas econômicas, ambientais e sociais, como se pode conferir a seguir.

2.1 *Design Thinking*

Design Thinking (DT) é um modelo proposto por Tim Brown em artigo publicado em 2008 na *Harvard Business Review*. O conceito teve origem na empresa IDEO, fundada em 1991 por David Kelley e empresas parceiras de design. Kelley popularizou ainda mais o DT na academia e na prática do design ao fundar o *Stanford Design Center* em 2006 (Denning, 2013). A metodologia busca desenvolver soluções inovadoras para problemas complexos, incorporando as preocupações, interesses e valores das pessoas no processo (Brown, 2009).

O DT é interativo e visa desenvolver e testar múltiplas soluções até chegar àquela que pode ser ideal (Brown, 2008.) Ele possui cinco características principais (Figura 1):

1. Abordagem centrada no ser humano;
2. Forte integração da experimentação com artefatos;
3. Colaboração em equipes multidisciplinares;
4. Visão integrada e holística sobre problemas complexos;
5. Processo de seis etapas: “entendimento”, “observação”, “definição”, “idealização”, “prototipagem” e “teste”.

O processo pode ser descrito como um sistema de lacunas que demarcam diferentes tipos de atividades relacionadas e que juntas formam o círculo de inovação. Os projetos devem passar por três lacunas (Brown, 2008):

- ◆ **Inspiração:** análise das circunstâncias, sejam elas um problema, uma oportunidade ou ambos, que motivam a busca de soluções;
- ◆ **Idealização:** processo de geração, desenvolvimento e teste de ideias que podem levar a soluções;
- ◆ **Implementação:** mapeamento de um caminho para o mercado. Os projetos voltarão a percorrer essas lacunas – principalmente as duas

primeiras – mais de uma vez à medida que as ideias forem refinadas e novas orientações sejam dadas.

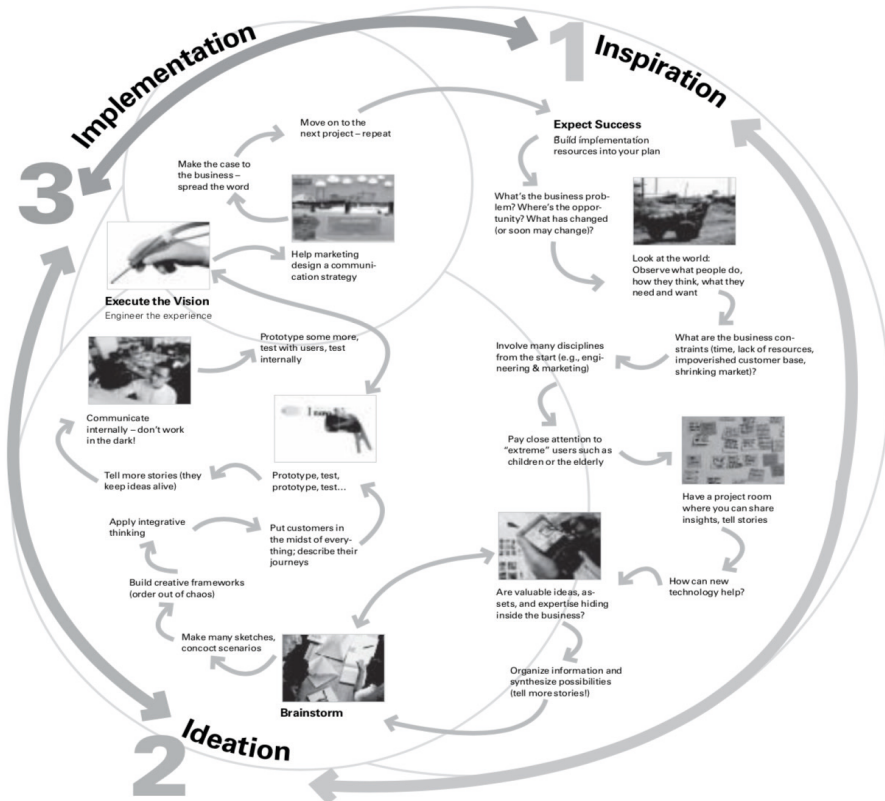


Figura 1 Ciclo do *Design Thinking*. Fonte: Brown (2008).

2.1.1 Aplicação à Sustentabilidade

A aplicação da metodologia do DT ao contexto da sustentabilidade implica a inclusão dos aspectos abordados pelo TBL, ou seja, as perspectivas econômicas, sociais e ambientais. Cada fase do processo deve envolver essas perspectivas (Brown, 2008):

- ◆ **Inspiração:** Verificar as oportunidades que satisfaçam a busca econômica sem ferir o meio ambiente ou a sociedade; em uma abordagem mais profunda, deve-se buscar ideias que não apenas evitem prejudicar, mas que também promovam intencionalmente uma contribuição ambiental e social ao mesmo tempo em que gere recursos econômicos.
- ◆ **Idealização:** Construir soluções simples, lucrativas e ao mesmo tempo social e ambientalmente responsáveis.
- ◆ **Implementação:** Considerar toda a cadeia de valor envolvida, identificando possíveis falhas no desenvolvimento do negócio que estejam

ferindo alguma das perspectivas do TBL. Vale ressaltar que o aspecto econômico jamais pode ser esquecido, uma vez que a viabilidade econômica garante a contribuição social e ambiental. O TBL deve ser implantado e analisado sempre em conjunto.

A liberdade criativa oferecida pelo DT aumenta exponencialmente o potencial positivo dos negócios. As rodadas de discussão consciente, incluindo intencionalmente o TBL, são oportunidades para a descoberta e criação de negócios totalmente novos e revolucionários, com poder transformador da sociedade, apoio da opinião pública, responsabilidade social e ambiental e, finalmente, retorno econômico.

2.2 Business Model Generation

O *Business Model Generation*, ou Inovação em Modelo de Negócios, como foi traduzido o livro no Brasil, é uma proposta apresentada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur como resultado da tese doutorado de Osterwalder. Trata-se de uma metodologia que busca resgatar o conceito de elaboração de modelos de negócio em junção com a moderna ideia de colocar toda a proposta de um negócio em apenas uma folha, chamada de *canvas* (Figura 2). O termo *canvas* vem da arte, a tela onde uma pintura é desenvolvida, e foi grandemente aplicado em elaboração de programação HTML, descrevendo o projeto de programação em uma folha.

A tela de modelo de negócios










<p>Parcerias Chave </p> <p>Quem são nossos parceiros-chave? Quem são nossos fornecedores-chave? Quem fornecem as melhores condições de nossos parceiros? Que atividades devem realizar nossos parceiros? Como podemos alcançar nossos parceiros?</p>	<p>Atividades Chave </p> <p>Que atividades-chave devem executar nossos processos de valor? Que processos-chave de distribuição? Que canais-chave devemos usar? Quais são os recursos-chave?</p>	<p>Proposta de valor </p> <p>Que valor proporcional aos nossos clientes? Que problemas de nossos clientes ajudamos a solucionar? Que benefícios oferecemos aos nossos clientes? Que canais-chave devemos usar para entregar esse valor? Que segmentos de clientes atendemos?</p>	<p>Relações com clientes </p> <p>Que tipo de relação queremos estabelecer com nossos clientes? Que tipo de relação somos capazes de estabelecer? Que tipo de canais devemos usar? Como estão integrados em nossos modelos de negócios?</p>	<p>Segmentos de mercado </p> <p>Para qual segmento devemos atuar? Que tipo de segmentos devemos atender? Que tipo de segmentos devemos evitar?</p>
	<p>Recursos Chave </p> <p>Que recursos-chave devem executar nossos processos de valor? Nossos canais de distribuição? Nossas fontes de canais? Quais são os recursos-chave?</p>		<p>Canais </p> <p>Que canais devemos usar para alcançar nossos segmentos de mercado? Como estabelecer, administrar e controlar os canais com os clientes? Como se integrar nossos canais? Qual o custo dos canais? Qual tipo de canais devemos usar? Como se integrar nos canais dos nossos clientes?</p>	
<p>Estrutura de custos </p> <p>Quais são os custos-chave para executar nossos processos de valor? Qual tipo de custos-chave devemos usar? Qual tipo de custos-chave devemos evitar?</p>		<p>Fontes de renda </p> <p>Por que valor devemos cobrar nossos clientes? Por que valor devemos cobrar? Como cobramos nossos clientes? Como cobramos nossos clientes? Como cobramos nossos clientes?</p>		

Figura 2 Ciclo do Design Thinking. Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

Para os autores, um modelo de negócio pode ser definido como “a lógica na maneira como uma organização cria, entrega e captura valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 14). Três aspectos principais podem ser destacados:

1. Como os principais componentes e funções da organização são integrados para entregar valor ao cliente;
2. Como essas partes estão interconectadas dentro da organização e em toda a sua cadeia de suprimentos e redes de *stakeholders*;
3. Como a organização gera valor, ou cria lucro, através dessas interconexões.

O *Business Model Canvas* (BMC) pode ser bastante eficaz para ajudar os gestores a entenderem o modelo de negócio de sua organização. O BMC demonstra visualmente os elementos de um modelo de negócio e as potenciais conexões e impactos na criação de valor. Como uma ferramenta visual, pode facilitar a discussão, o debate e a exploração de inovações potenciais para o próprio modelo de negócio subjacente, desenvolvendo uma perspectiva mais sistêmica de uma organização e destacando seus impactos geradores de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010).

O BMC foi desenvolvido seguindo os métodos e a teoria da ciência do *design*, com base no desenvolvimento de modelos de negócio (Osterwalder, 2004). Seu foco é fornecer representação visual acessível de um sistema de negócios para guiar a fase criativa de protótipos, coleta de feedback e revisão de interações sobre inovação de modelos de negócio. Por essa razão tem sido amplamente adotado por profissionais e pesquisadores (Joyce & Paquin, 2016).

2.2.1 BMC Aplicado à Sustentabilidade

Em virtude de sua ampla adoção e facilidade de uso para vários tipos de usuários, o BMC pode ser uma base ideal para expansão do negócio integrando a sustentabilidade. Em seu modelo original, o BMC descreve o modelo de negócio de uma organização em nove componentes interconectados: proposta de valor, cliente e segmentos, relacionamento com os clientes, canais, recursos-chave, atividades-chave, parceiros, custos e receitas, ou seja, aborda apenas a esfera econômica do negócio. Para satisfazer o conceito do TBL, o instrumento precisa abordar também o desenvolvimento ambiental e social.

Uma nova ferramenta precisaria integrar mais explicitamente valor econômico, ambiental e social a uma visão holística da sustentabilidade corporativa. Como forma de colocar isso em prática, Joyce e Paquin (2016) propuseram um modelo alternativo triplo, chamado de *Triple Bottom Line Model Canvas* (TBLMC).

Esse modelo oferece a oportunidade de os gestores abordarem explicitamente o TBL, em que cada canvas é dedicado a uma única dimensão e juntos fornecem um meio de integrar as conexões e impactos entre áreas, defendendo que as organizações considerem e contabilizem formalmente seus impactos econômicos, ambientais e sociais (Savitz, 2012). Portanto, a estrutura da ferramenta leva a entender claramente e alinhar as ações de

uma organização em direção à sustentabilidade em um nível de modelo de negócio estratégico.

A perspectiva ambiental do TBLMC (Figura 3) baseia-se em uma abordagem formal para medir os impactos ambientais de um produto ou serviço em todas as etapas da sua vida. Ela fornece uma avaliação dos impactos ambientais em vários tipos de indicadores, como, por exemplo, CO2 e, qualidade de ecossistemas, saúde humana, esgotamento de recursos, uso de água, extração de matéria-prima, fabricação, distribuição, uso e fim de vida, entre outros (Hendrickson et al., 2006).

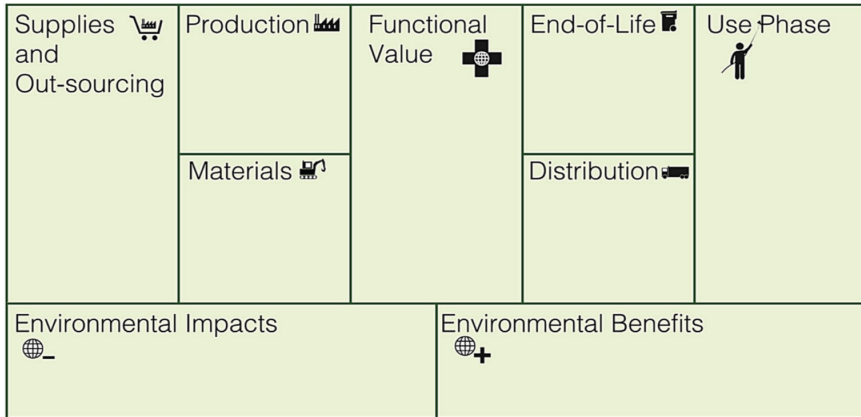


Figura 3 Canvas da perspectiva ambiental. Fonte: Joyce e Paquin (2016).

A Figura 4 apresenta o âmbito social do TBLMC, que se baseia numa abordagem de gestão de *stakeholders* para explorar o impacto social de uma organização, buscando equilibrar esses interesses, em vez de simplesmente visar ao máximo de ganho para a própria organização.

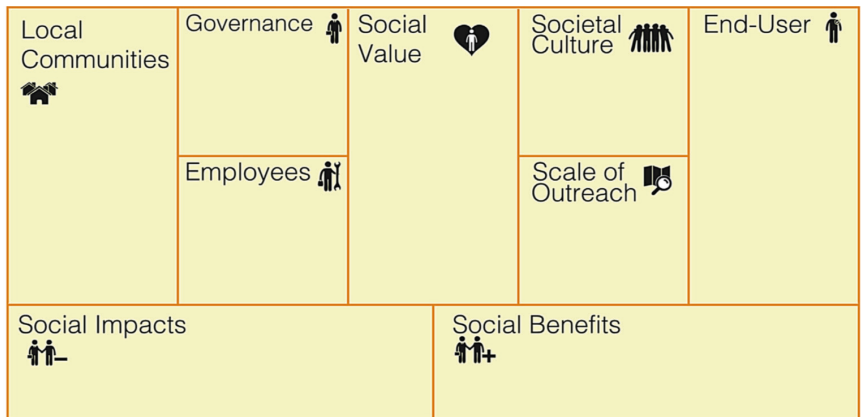


Figura 4 Canvas da perspectiva social. Fonte: Joyce e Paquin (2016).

Os participantes são considerados aqueles grupos de indivíduos ou organizações que podem influenciar ou são influenciados pelas ações de uma organização. Os *stakeholders* típicos incluem funcionários, acionistas, comunidades, clientes, fornecedores, órgãos governamentais, grupos de interesse, enquanto outros defendem a expansão de *stakeholders* para incluir grupos como a mídia, os pobres, grupos terroristas e até atores não humanos, como os ecossistemas naturais (Hart & Sharma, 2004).

2.3 Sustainable Business Model (SBM)

Como já comentado anteriormente neste capítulo, a maioria dos modelos de negócio existentes é baseada na criação, entrega e captura de valor econômico, com pouca ou nenhuma atenção aos impactos ambientais e sociais. A proposta *SustainValue* menciona que os modelos de negócio tradicionais são baseados em modelos industriais lineares que externalizam os impactos ambientais e sociais. Eles não dão suporte à criação de negócios sustentáveis para atender às necessidades futuras do planeta e de clientes cada vez mais exigentes que desejam outros recursos além do valor econômico (Evans et. al., 2014).

Em um ambiente de negócios em mutação, com uma gama mais ampla de *stakeholders* engajadas no debate sobre a indústria, limitações de recursos e ênfase nas responsabilidades sociais das empresas, modelos de negócio que integrem completamente a sustentabilidade ao núcleo do negócio se tornaram essenciais.

Os modelos de negócios sustentáveis buscam ir além da geração de valor econômico, principalmente para clientes e acionistas, mas tentam criar valor social, ambiental e econômico para um conjunto mais amplo de *stakeholders* na rede industrial (Evans et al., 2014). Nesse contexto, surge o *Sustainable Business Model* (SBM) – modelo de negócio sustentável – com o objetivo de harmonizar os interesses dos *stakeholders* e com isso garantir a criação de valor sustentável mais amplo e positivo, em vez de compromissos que beneficiem alguns grupos de *stakeholders* em detrimento de outros (Bocken et al., 2013).

Uma visão holística da proposta de valor requer consideração ativa de todos os interessados que são influenciados ou influenciam direta e indiretamente as atividades da empresa. Os principais *stakeholders*, discutidos frequentemente em relação à sustentabilidade, incluem fornecedores e parceiros, sociedade, meio ambiente, clientes, investidores e acionistas, governos, organizações internacionais, organizações não-governamentais (internacionais e locais) e a mídia. Todos os relacionamentos comerciais incluem não apenas atividades contratuais formais, mas também trocas informais de informações e benefícios. Maior visibilidade de todos os fluxos de valor dentro de uma rede potencialmente fornece insights para inovação e melhoria (Evans et. al., 2014).

2.3.1 O Processo do SBM

O processo SBM é uma abordagem de cinco etapas (Figura 5) que considera uma perspectiva centrada na rede para oferecer sustentabilidade. Acom-

panhado pelo portfólio de ferramentas, o SBM fornece às empresas assistência na análise e projeto de modelos de negócio sustentáveis para mudanças no nível da rede. Essa abordagem introduz as dimensões da sustentabilidade (ambiental, social e econômica) e as prioridades, a linguagem em torno do valor de múltiplos interessados, além da criação de valores compartilhados em toda a rede industrial e a harmonização dos objetivos dos *stakeholders* por meio da identificação de interesses conflitantes entre eles. O SBM é elaborado em cinco etapas, explicadas a seguir (Joyce e Paquin, 2016):

- ◆ **Etapa 1 – Definição de Cenário:** Compreensão do objetivo dos negócios e possíveis interessados na rede de valor. Discussão sobre o desenvolvimento do objetivo e a identificação dos *stakeholders* com os quais o envolvimento precisa ser estabelecido, em conjunto com a exploração da posição da empresa, indicadores e prioridades para a sustentabilidade, juntamente com ameaças e oportunidades previstas.
- ◆ **Etapa 2 – Mapeamento de Valor:** Compreensão dos aspectos positivos e negativos da proposta de valor do negócio e de sua rede de valor. Identificação e mapeamento das várias formas de valor sob uma perspectiva de múltiplos *stakeholders* em toda a rede.
- ◆ **Etapa 3 – Geração de Ideias:** Análise das relações e trocas de valor (social, ambiental e econômico) entre os *stakeholders* para eliminar o impacto ambiental e social negativo em toda a rede. Identificação de conflitos entre os *stakeholders* e criação de co-valor (através da harmonia dos interesses envolvidos para desenvolver oportunidades).
- ◆ **Etapa 4 – Modelo de Negócio:** Seleção de um ou mais modelos de negócios viáveis, conceitos ou soluções para a transformação da nova proposição ou proposições de valor sustentável em modelos de negócio.
- ◆ **Etapa 5 – Configuração e Coordenação:** Definição e desenvolvimento do sistema de criação, entrega e captura de valor para a proposta sustentável. Identificação e desenvolvimento potencial do sistema de entrega e captura de valor para buscar opções de como oferecer sustentabilidade, analisando também os custos incorridos durante o ciclo de vida para auxiliar na avaliação das opções.

O processo é iterativo, na medida em que, como as mudanças ocorrem em uma etapa, isso não apenas impacta a etapa seguinte, mas também as etapas anteriores durante um período de tempo (Evans et al., 2014). O SBM alinha os interesses de todos os grupos de *stakeholders* e considera explicitamente o meio ambiente e a sociedade como os principais interessados. Além disso, esse modelo cria vantagem competitiva através do valor superior do cliente e contribui para um desenvolvimento sustentável da empresa e da sociedade.

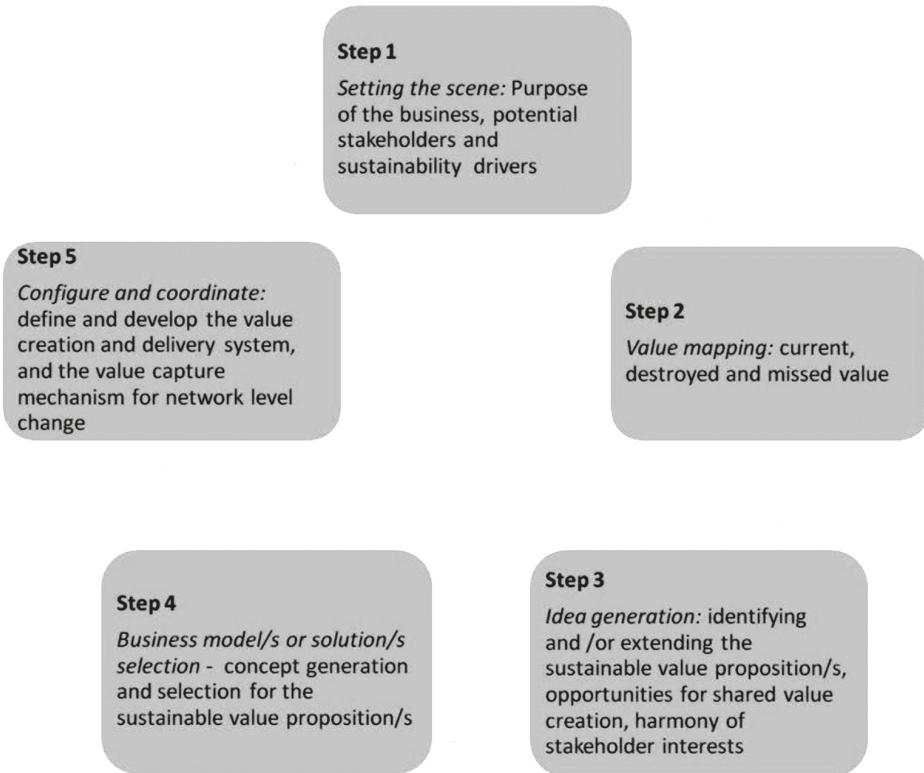


Figura 5 Processo do SBM. Fonte: Evans et. al. (2014).

3. O CASE DA NESPRESSO

As ferramentas estratégicas de modelos de negócio têm sido aplicadas em diferentes contextos ligados à sustentabilidade. Para entender melhor a utilização de ferramentas estratégicas com a visão do TBL, apresenta-se a aplicação do BMB adaptado ao TBLMC. Todo o modelo apresentado nesta seção é baseado no estudo publicado por Joyce e Paquin (2016) e nos dados disponíveis em Nespresso (2005).

Na busca por um novo mercado em meio a um setor totalmente saturado, a Nestlé procurou reinventar o consumo de café através do modelo de cápsulas Nespresso. Os aspectos econômicos do modelo de negócio da Nespresso se iniciaram com a intenção de vender café expresso de alta qualidade diretamente na casa dos consumidores.

A estratégia definida foi vender cápsulas de café de alta margem e máquinas de baixa margem fabricadas por parceiros. A Nespresso teve como alvo o mercado de escritórios e consumidores de alta renda, desenvolvendo relacionamentos de longo prazo com esses segmentos de clientes. A figura 6 apresenta o canvas econômico do modelo de negócio da Nespresso.



Figura 6 BMC na perspectiva econômica da Nespresso. Fonte: Joyce e Paquin (2016).

Mas a Nestlé não se preocupou apenas com o aspecto econômico de seu negócio, entendeu também a importância da visão do TBL, aplicando o canvas social e ambiental. Da mesma forma que o canvas do modelo de negócio original é usado para entender como as receitas superam os custos, o principal objetivo de sua aplicação na esfera ambiental é avaliar como a organização gera mais benefícios do que impactos ambientais. Os elementos do TBLMC foram elaborados usando o modelo de negócio da Nespresso, como pode ser visto a seguir:

- ◆ **Valor funcional:** Descreve as saídas de produto ou serviço da organização. Avalia o ciclo de vida, que é uma descrição quantitativa do desempenho do serviço ou das necessidades atendidas no sistema do produto investigado. A unidade funcional da Nespresso é uma cápsula de 40 ml, enquanto o valor funcional é o total consumido pelos clientes em determinado período de tempo. Para definir o valor funcional, primeiro é preciso esclarecer o que está sendo examinado na camada ambiental, para então servir como base para explorar os impactos de modelos de negócios potenciais alternativos.
- ◆ **Materiais:** Referem-se aos estoques biofísicos usados para gerar o valor funcional. Para a Nespresso, os materiais são os grãos de café e o alumínio, que representam, respectivamente, 19,9% e 6% da produção de carbono.
- ◆ **Produção:** Captura as ações que a organização empreende para criar valor. Para a Nespresso, os processos industriais para preparar os grãos de café representam 4,5% do impacto do carbono; já a fabricação das embalagens representa 13,3%.
- ◆ **Suprimentos e terceirização:** Suprimentos e terceirização representam todas as outras várias atividades de produção e materiais que são necessárias para o valor funcional, mas não são consideradas essenciais.

- ◆ **Distribuição:** Envolve o transporte de mercadorias. No caso da Nespresso, a distribuição envolve o envio de grãos de café por milhares de quilômetros, com o efeito total de representar apenas 4,6% da produção de carbono da Nespresso.
- ◆ **Fase de uso:** A fase de uso se concentra no impacto da participação do cliente no valor funcional da organização. Para a Nespresso, a fase de uso consiste em três elementos. Primeiro, a energia e a água de que um cliente precisa para preparar o café representam até 10,9%. Em segundo lugar, o uso e a produção da máquina constituem 7,8%. Finalmente, a produção e lavagem de cápsulas de café, que é o maior elemento individual de todo o ciclo de vida, com 28% do impacto de carbono da Nespresso.
- ◆ **Fim da vida:** O fim da vida é quando o cliente opta por acabar com o consumo do valor funcional. Na Nespresso, o fim da vida significa abordar os impactos das suas cápsulas de café expresso gastas, que consistem em borras de café e alumínio.
- ◆ **Impactos ambientais:** O componente de impactos ambientais aborda os custos ecológicos das ações da organização.
- ◆ **Benefícios ambientais:** Os benefícios ambientais ampliam o conceito de criação de valor para além do valor puramente financeiro. Englobam o valor ecológico que a organização cria através de reduções de impacto ambiental de ciclo de vida no BMC.

A figura 7 demonstra o canvas da Nespresso com todos os tópicos da perspectiva ambiental analisados.

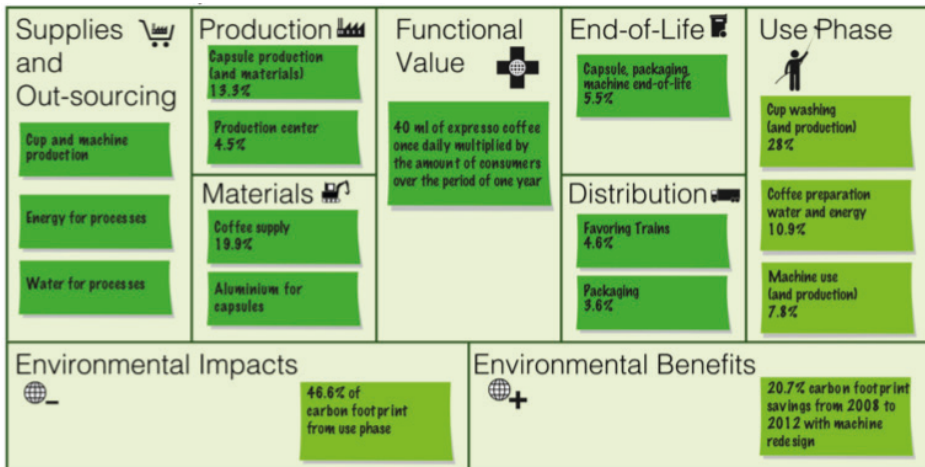


Figura 7 BMC na perspectiva ambiental da Nespresso. Fonte: Joyce e Paquin (2016).

Todos esses fatores seguem a mesma lógica do canvas focado no modelo econômico, porém com extensões ambientais. Da mesma forma, o canvas é aplicado ao modelo da Nespresso também para a perspectiva social:

- ◆ **Valor social:** Criação de benefícios para seus *stakeholders*. O valor social pretendido pela Nespresso pode ser interpretado por meio de seu roteiro para o crescimento sustentável, no qual uma de suas principais competências é desenvolver valor de longo prazo a partir de relações mutuamente benéficas com os cafeicultores e melhorar a qualidade de vida dos consumidores.
- ◆ **Empregado:** Consideração do papel dos funcionários como o principal *stakeholder* da empresa. Analisa variações salariais, gênero, etnia, educação, etc. A Nespresso trabalha com grande diversidade, representada por mais de 90 nacionalidades atuando em mais de 60 países.
- ◆ **Governança:** Análise da estrutura organizacional e das políticas de tomada de decisão. Como uma unidade de negócio autônoma dentro da Nestlé, a Nespresso fez questão de ser transparente na tomada de decisões e envolver ativamente os *stakeholders* para criar valor.
- ◆ **Comunidades:** Ao interagir com as comunidades, o sucesso de uma organização pode ser grandemente influenciado pelo desenvolvimento e manutenção de relacionamentos mutuamente benéficos. Como forma de atender às suas demandas de café e desenvolver seus fornecedores, a Nespresso possui uma parceria com a ONG *Rainforest Alliance*, em que treina e apoia mais de 62 mil agricultores para melhorar de forma sustentável a qualidade e a produtividade do café, o que aumenta a renda deles.
- ◆ **Cultura social:** Análise do impacto potencial de uma organização na sociedade como um todo. A Nespresso pode argumentar que as porções individuais da qualidade do restaurante apontam para uma cultura do individualismo. Por outro lado, as fortes práticas e os programas de responsabilidade social corporativa da Nespresso podem ser interpretados como uma cultura de responsabilidade e contribuição social.
- ◆ **Escala de divulgação:** Descreve a profundidade e amplitude dos relacionamentos que uma organização constrói com seus *stakeholders* por meio de suas ações ao longo do tempo. A escala de divulgação da Nespresso é representada por uma empresa em crescimento que opera em mais de 60 países, com mais de 320 lojas. Seu alcance também é profundo e diversificado, ao criar programas sociais adicionais, como programas de ensino de idiomas e microcrédito para sua cadeia de fornecimento.
- ◆ **Usuários finais:** É a pessoa que consome a proposta de valor. Este espaço está preocupado com a forma como a proposição de valor aborda as necessidades do usuário final, contribuindo para sua qualidade de vida. No *case* Nespresso, o usuário final é o cliente que, na esfera econômica, procura café de alta qualidade com baixo esforço. No aspecto social, a empresa busca oferecer valor satisfazendo as necessidades do usuário em termos de sabor, calor e aumento de cafeína.
- ◆ **Impactos sociais:** Aborda os custos sociais de uma organização. Complementa e amplia os custos financeiros da camada econômica e os impactos biofísicos da camada ambiental. Os impactos sociais negativos da Nespresso poderiam surgir de seu envolvimento com os agricultores

locais, potencialmente perturbando ou deslocando práticas agrícolas e sociais culturais existentes ou pelo impacto potencial do vício em caféina, caso as percepções mudem para considerar a caféina como um mal social, como o tabaco e o álcool.

- ♦ **Benefícios sociais:** Considera explicitamente os benefícios sociais que vêm das ações de uma organização. Assim como os custos sociais, os benefícios sociais podem ser medidos usando uma ampla gama de indicadores. Os benefícios sociais da Nespresso podem incluir o desenvolvimento pessoal e os impactos do envolvimento da comunidade, proporcionando oportunidades de treinamento para seus funcionários e, direta e indiretamente, de seus fornecedores de café por meio de sua parceria com a *Rainforest Alliance*.

A figura 8 demonstra o canvas da Nespresso com todos os tópicos da perspectiva ambiental analisados.

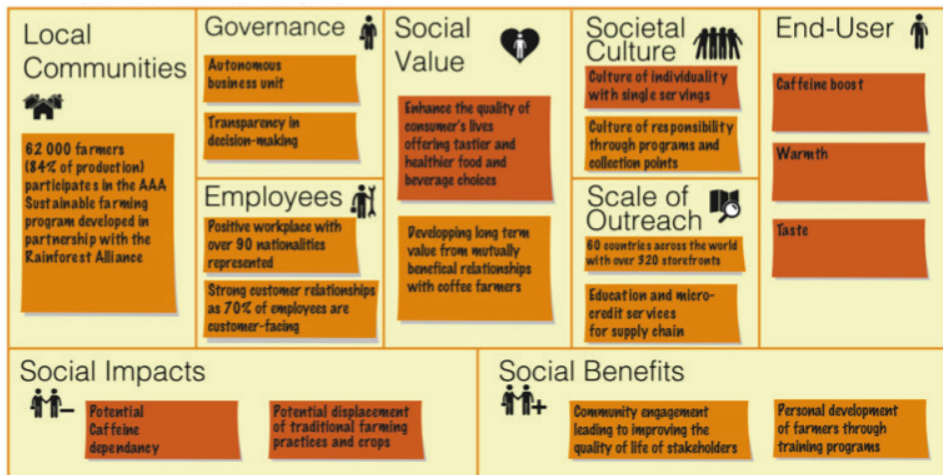


Figura 8 BMC na perspectiva social da Nespresso. Fonte: Joyce e Paquin (2016).

Como se pode notar, a análise do negócio tornou-se muito mais ampla ao avaliar não apenas o BMC econômico tradicional, mas sim sob toda a perspectiva do TBL, considerando o TBLMC. Essa análise proporcionou à Nestlé a possibilidade de criar um negócio inovador e lucrativo, mas, acima de tudo, social e ambientalmente responsável, que se tornou um fenômeno em todo o mundo, oferecendo grandes oportunidades de crescimento para a marca e retorno financeiro para seus acionistas.

4. CONCLUSÃO

A natureza interconectada do mundo, com suas múltiplas redes de *stakeholders* e inter-relações entre diferentes indústrias através da fase de uso e descarte de produtos, requer uma visão de longo prazo e uma solução ho-

lística focada em redesenhar modelos de negócio para a sustentabilidade, transformando a concepção tradicional e antiga de negócios sustentáveis.

Nesse novo contexto, as empresas precisarão de mudanças maiores, incluindo novos modelos de negócio, maior confiança e maior engajamento de seus *stakeholders* com base em uma visão de longo prazo que ofereça soluções que atendam às exigências do TBL. Esse desafio exige uma ênfase na inovação dos modelos de negócio para a sustentabilidade, não apenas através de iniciativas sociais e ambientais incrementais, mas também lidando ativamente com os problemas a partir de uma abordagem multissetorial, que trata de interdependências e complexidades nos níveis corporativo, industrial e global.

Este capítulo, em consonância com a proposta de todo o livro, buscou apresentar que os negócios verdadeiramente sustentáveis são aqueles que são bons para o meio ambiente, para a sociedade e também para seus investidores, conceito associado à essência do TBL. Essa proposta não é apenas possível, mas pode ser considerada a única saída para que o capitalismo se mantenha alinhado com a sociedade e, mais que isso, para que garanta a sobrevivência do planeta e de seus habitantes de maneira saudável e socialmente justa.

Como limitações ao estudo, pode-se destacar que, com a agilidade de surgimento de novas ferramentas, o case apresentado pode se tornar obsoleto. Além disso, poderiam ter sido exploradas mais ferramentas e mais cases.

A pesquisa contribui com importantes lições práticas para líderes, gestores e empreendedores de negócios sociais e tradicionais, oferecendo ferramentas práticas e estratégicas já consolidadas na literatura de negócios e demonstrando, através de case real, que sua utilização pode ser de grande valia para empresas de qualquer natureza, ajudando empresas sociais a melhorarem seu processo estratégico e as empresas tradicionais a refletir sua estratégia de maneira mais ampla considerando o TBL.

REFERÊNCIAS

- Bocken, N., Short, S., Rana, P., Evans, S., 2013. A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corp. Gov.* 13 (5), 482e497.
- Bocken, N.M.P., Short, S.W., Rana, P., Evans, S., 2014. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *J. Clean. Prod.* 65, 42e56.
- Brown, T., 2008. Design thinking. *Harv. Bus. Rev.* 86, 84e92.
- Evans S, Rana P, Short, S. 2014. Final Set of Tools and Methods that Enable Analysis of Future Oriented, Novel, Sustainable, Value Adding Business-Models and Value Networks. Deliverable D2.6, SustainValue project
- Bocken, N.M.P., Short, S.W., Rana, P., Evans, S., 2014. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *J. Clean. Prod.* 65, 42e56.
- Ghemawat P. 2002. Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review* 76: 37-42.
- Hart, S.L., 2005. *Capitalism at the Crossroads: the Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems*. Pearson Prentice Hall.

- Jackson, T., 2009. *Prosperity Without Growth: Economics for a Finite Planet*. Earthscan.
- Joyce, A., Paquin, R.L., 2016. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, *Journal of Cleaner Production*.
- Nespresso, 2015. *Our Values at Nespresso. Careers at Nespresso*, available at: [http:// www.careersatnespresso.com/working-at-nespresso/our-values/](http://www.careersatnespresso.com/working-at-nespresso/our-values/) (accessed 27.09.18).
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2010. *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Paterson, M., 2001. Risky business: insurance companies in global warming politics. *Glob. Environ. Polit.* 1 (4), 18e42.
- Savitz, A., 2012. *The Triple Bottom Line: How Today's Best-run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success and How You Can Too*. John Wiley & Sons.
- Simanis, E., Hart, S.L., 2009. Innovation from the inside out. *MIT Sloan Manag. Rev.* 50(4), 77e86.