

NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEL

Katia Emi Maeda¹
Paulo Cesar de Macedo²

Resumo. O termo sustentabilidade é cada vez mais discutido na esfera global e essa repercussão tem influência direta no comportamento das empresas, pois, em todo o mundo, elas se deparam com um mercado mais informado e exigente com os produtos, serviços e processos. Em decorrência dessa nova realidade, surgem os novos modelos de negócio, que apresentam como base a inovação nos processos de produção, novas técnicas de relacionamento com os clientes, exploração consciente dos recursos e reorganização de práticas tradicionais. É sabido que o sistema de produção vigente no passado não é mais viável nos dias de hoje, visto o grande impacto socioambiental que causou. Frente a isso, a adoção de práticas sustentáveis se faz indispensável para a sobrevivência corporativa. Dessa forma, para permanecer no mercado, as empresas criadas com a visão do capitalismo tradicional necessitam repensar seus modelos de negócio e adotar uma visão de futuro para se adequar a esta realidade, sendo necessário investir em uma gestão empresarial criativa, dinâmica e envolvida com essas questões. O objetivo deste artigo é evidenciar como a sustentabilidade se faz cada vez mais presente no âmbito empresarial, descrever de que maneira estão surgindo as novas economias e mostrar como as velhas organizações estão se adaptando a esse novo contexto de mercado.

Palavras-chave: sustentabilidade; novas economias; gestão empresarial.

Resumen. Nuevos modelos de negocio sostenible. El término sustentabilidad es cada vez más discutido en la esfera global y esa repercusión tiene influencia directa en el comportamiento de las empresas, pues, en todo el mundo, hay la presencia de un mercado cada vez más informado y exigente con los productos, servicios y procesos. En consecuencia, de esta nueva realidad, surgen los nuevos modelos de negocio, que presentan como base la innovación en los procesos de producción, nuevas técnicas de relación con los clientes, explotación consciente de los recursos y reorganización de prácticas tradicionales. Es sabido que el sistema de producción vigente en el pasado ya no es viable en los días de hoy, visto el gran impacto socioambiental que causó. Frente a ello, la adopción de prácticas sostenibles se hace indispensable para la supervivencia corporativa. Luego, para permanecer en el mercado, las empresas creadas con la visión del capitalismo tradicional necesitan repensar sus modelos de negocio y adoptar una visión de futuro para adecuarse a esta realidad, siendo necesario invertir en una gestión empresarial creativa, dinámica e involucrada con esas cuestiones. El objetivo de este artículo es evidenciar cómo la sostenibilidad se hace cada vez más presente en el ámbito empresarial, describir de qué manera están surgiendo las nuevas economías y mostrar cómo las viejas organizaciones se están adaptando a ese nuevo contexto de mercado.

Palabras clave: sostenibilidad; nuevas economías; gestión empresarial.

Abstract. New sustainable business models. The term sustainability is increasingly discussed globally and this repercussion has a direct influence on companies' behavior, because all over the world they are faced with a more informed and demanding market with products, services and processes. As a result of this new reality, new business models emerge, based on innovation in production processes, new customer relationship techniques, conscious exploitation of resources and reorganization of traditional practices. It is well known that the production system used in the past is no longer viable today, given the great socio-environmental impact it has caused. Against this, the adoption of sustainable practices becomes indispensable for corporate survival. Thus, to remain in the market, companies created with

¹ Graduada em Tecnologia em Agronegócio pela Fatec Itapetininga. katia.emi.maeda@hotmail.com.

² Doutor em Engenharia Biomédica pela UMC-SP. Professor da Fatec Itu. paulo.macedo@fatec.sp.gov.br.

the traditional capitalist vision need to rethink their business models and adopt a vision of the future to adapt to this reality, being necessary to invest in a creative, dynamic and involved business management with these issues. The objective of this article is to evidence how sustainability is becoming more and more present in the business environment, describe how the new economies are emerging and to show in what way old organizations are adapting to this new market context.

Keywords: sustainability; new economies; business management.

1 Introdução

Dentre os diversos desafios vividos pelas organizações, encontra-se o relacionado à ponderação entre as ações destinadas à sustentação do sucesso atual e aquelas que têm por finalidade a condução ao sucesso futuro (LAVIE; STETTNER; TUSHMAN, 2010 apud SCANDELARI; CUNHA, 2013). Assim, a produção sustentável tem como objetivo a criação de artigos e serviços por meio do emprego de metodologias e sistemas não poluentes; que visem à conservação dos recursos naturais; que sejam economicamente viáveis; que recompensem os esforços dos envolvidos e que sejam seguros e saudáveis para os funcionários, comunidade e consumidores (VELEVA et al., 2001 apud SCANDELARI; CUNHA, 2011).

Seja por demanda da sociedade ou por seus valores, as empresas têm buscado novas formas de atuação. Dessa forma, esses novos modelos trazem a possibilidade de acessar mercados desconhecidos ou não desenvolvidos e de prever mudanças que podem ocorrer nos negócios. (VACCARO et al., 2012).

Um modelo de negócio pode ser conceituado como sendo a lógica de como uma organização cria, distribui e captura valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, apud OROFINO, 2011). Entretanto, é importante salientar que inovar em modelos de negócio requer informações advindas da gestão do conhecimento, que se fundamenta na sinergia entre a aptidão de processamento de informações, gestão da capacidade humana e tomada de decisões (MALHOTRA, 2000 apud OROFINO, 2011).

O objetivo deste artigo é apontar como a sustentabilidade se faz cada vez mais presente no âmbito empresarial e mostrar o antagonismo entre os modelos de organizações mais tradicionais e os novos modelos de gestão. Pretende-se também descrever de que maneira estão surgindo e citar alguns exemplos de novos modelos de negócio, bem como evidenciar que hoje, para adaptação a esse novo contexto de mercado e sobrevivência empresarial, se faz necessário investir em uma gestão competente e consciente das questões que permeiam esse novo cenário.

Para atingir o objetivo proposto, além desta breve introdução e das considerações finais, o artigo está organizado em quatro partes. A primeira aborda o conceito de sustentabilidade empresarial. A segunda discute o antagonismo entre a visão tradicional e os novos modelos de

negócio. A terceira parte analise o surgimento de novos modelos de negócio. A quarta e última parte discorre sobre a importância de uma gestão adequada às novas economias.

2 Sustentabilidade empresarial

O desenvolvimento sustentável é definido como o atendimento das necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem às suas próprias necessidades (CMMAD, 1991 apud SCANDELARI; CUNHA, 2011). Em suma, o desenvolvimento sustentável visa ao balanceamento entre desenvolvimento socioeconômico e proteção ambiental, buscando ter um espírito de responsabilidade comum ao processo, em que a exploração de recursos, os investimentos financeiros e desenvolvimento tecnológico irão agir de maneira harmoniosa (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008). O desenvolvimento sustentável preconiza também a necessidade de investimentos na melhoria dos processos e tecnologias a fim de minimizar os impactos socioambientais (SCANDELARI; CUNHA, 2013).

O conceito de sustentabilidade tem influência direta sobre o comportamento das organizações, pois, em todo o mundo, elas se deparam com problemas não apenas econômicos, mas também ambientais e sociais. Como efeito da ampliação desse contexto no meio empresarial, tem ocorrido uma propagação de novas pressões por parte da sociedade, por meio de movimentos sociais reivindicatórios com atuação de grupos organizados ou de iniciativa individual (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Hoje, as práticas sustentáveis têm sido expostas como a única maneira de desenvolvimento que possibilita as condições indispensáveis à sobrevivência dos seres vivos na Terra em longo prazo. Todavia, mesmo com a disseminação do discurso da sustentabilidade, uma parcela dos dirigentes ainda entende o desenvolvimento sustentável como uma condição de mal necessário, uma vez que abrange regulações, custos e responsabilidades (HART; MILSTEIN, 2004).

Por outro lado, diversas empresas já visualizam a sustentabilidade como um tema importante para seus negócios e já incorporam medidas sustentáveis no cotidiano da organização, mesmo que de início apenas em questões pontuais ou de maneira retraída. Ainda assim, Carvalhes (2013) afirma que para a real incorporação da sustentabilidade no sistema de gestão empresarial é preciso que o tema seja compreendido em todos os setores da empresa, além de constar também no planejamento estratégico da organização.

Esses novos conceitos acarretaram a exigência de modificações na forma de organizar os negócios que nasciam e que necessitavam ser moldados sob uma nova percepção, já que os

critérios adotados até então já não podiam ser considerados nesta nova era de cultura sustentável (OROFINO, 2011). Sob essa ótica, a inovação nos processos e também nos modelos de gestão passa a ser uma condição de sobrevivência das empresas. Muitas vezes as questões sobre sustentabilidade são estritamente ligadas à preocupação socioambiental, mas também é necessário inserir a sustentabilidade aos novos processos e tecnologias, além de outros meios de conquistar e se relacionar com seus clientes.

3 Antagonismo entre a visão tradicional e os novos modelos de negócio

Segundo Orofino (2011), os modelos de negócio relacionados à visão tradicional das organizações, que eram pautados somente pela busca da eficiência e otimização de processos, têm se tornado inadequado aos arranjos atuais. Algumas características comuns desses modelos são composição burocrática e hierárquica, com funções e postos isolados; são centralizadas, formais e rígidas, com sistemas fortes de controle; produção em massa, com emprego de linhas de produção e postos especializados. Nas empresas tradicionais, a autoridade, influência e responsabilidade estão no “topo da pirâmide”, não nas mãos dos trabalhadores.

Na antiga economia, o valor era compreendido pelos bens materiais e propriedade privada, o capital se concentrava nas mãos de poucos e as atividades eram condicionadas a um trabalhador apenas para execução mecânica, sem questionamentos e sem espaço para criatividade (MEROE, 2011). Outras características marcantes são o engessamento e a impessoalidade, pois se trata de um modelo demasiadamente administrativo, onde não há espaço para autonomia e é praticamente impossível fugir do planejado devido à grande departamentalização das operações (CANTIDIO, 2012).

Já nas empresas de novos modelos, vemos características como: estrutura informal e não hierárquica, com estruturas e sistemas mais flexíveis. Nessas organizações é apoiado cooperação, comunicação, relacionamentos e alianças, tendo como valores a qualidade, diferenciação e criatividade na elaboração de produtos. No processo de aprendizagem são tolerados pequenos erros e levam tempo para contratar um indivíduo (VACCARO et al., 2012).

Na economia de hoje, do conhecimento, toda forma de trabalho desenvolvido contém um elemento essencial, o saber, cuja importância aumenta a cada dia mais, sendo estimado como a principal força produtiva da empresa. A nova economia é sustentada pela crescente valorização do conhecimento humano. Os elementos intangíveis, atualmente, agregam um valor muito superior aos tangíveis, sendo considerado o maior bem que a mesma possui. Assim sendo, os recursos humanos são considerados a maior fonte de diferencial competitivo para a

organização. Hoje, os funcionários são estimulados a elevar sua capacidade de realizar tarefas e criar novas alternativas, ou seja, exercer o empreendedorismo. Dessa forma, suas habilidades, competências e conhecimentos podem ser compartilhados com a empresa (MEROE, 2011).

Para Canditio (2012), nos modelos atuais, os indivíduos que estão na “base da pirâmide” possuem certa flexibilidade e autonomia nos processos. Aqui o compartilhamento, colaboração, confiança e comprometimento são elementos chave para um bom resultado. O processo produtivo possui características distintas, uma vez que as noções de espaço e tempo para essa atividade são diferentes. Com isso, as delimitações entre trabalho, produtividade e consumo tornam-se menos rígidas e fundem-se na sociedade (GORZ, 2005 apud MEROE, 2011).

4 Novos modelos de negócio

O crescente impacto ambiental e social causado pelo consumo desenfreado do último século chamou a atenção de governos, organizações não governamentais, universidades e da sociedade civil. Isso proporcionou a expansão de novas formas de produção de bens e de relacionamento com o consumo, chamados de novos modelos de negócio ou novas economias.

Novas economias podem ser descritas pelo âmbito do empreendedorismo, da competitividade, da inovação, da sustentabilidade e de novos mercados. Sua base é a criação de oportunidades, a reorganização de práticas atuais e a incorporação de técnicas para agregação de valor não existente anteriormente (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008 apud VACCARO et al., 2012). Segundo Schumpeter (1985 apud VACCARO et al., 2012), essa nova configuração de economia modifica a ordem econômica existente pela admissão de um novo serviço ou produto, pela concepção de novas formas de organização ou mesmo pela exploração de novos recursos e materiais. Em suma, são novas formas de fazer negócios.

Alguns exemplos de novos modelos são: economia colaborativa, economia solidária e o chamado “slow business”. A economia colaborativa pode ser explanada como um comportamento voltado para o coletivo, tanto para o consumidor quanto para as empresas e para a comunidade, e existem diversas maneiras de se participar desta prática (SILVA et al., 2016). Negócios de economia colaborativa incidem em iniciativas em que o compartilhamento é o princípio básico. Podem ser compartilhados diversos serviços e produtos, em que uma pessoa pode desfrutar dos benefícios do bem compartilhado e outra pessoa pode usufruir do valor (financeiro e/ou social) originado por esse compartilhamento (MAURER et al., 2015 apud SILVA et al., 2016). Por exemplo, ao invés de adquirir algo que será usado apenas uma vez, seria muito mais proveitoso alugar de alguém, ou compartilhar a compra com outras pessoas (CONSUMO COLABORATIVO, s.d).

A economia solidaria se estabelece como um meio de acesso aos trabalhadores marginalizados do mercado de trabalho. Segundo Singer (2001), esse modelo abrange diferentes tipos de empresas e associações voluntárias com a finalidade de proporcionar a seus associados benefícios econômicos. Esse conjunto de experiências econômicas, para muitos, vem sendo apontado como uma forma de oposição à exclusão social, pobreza e desemprego a que muitos trabalhadores são submetidos, e também como “prenúncio de um novo modelo de desenvolvimento econômico” (SOUZA; CUNHA; DAKUZAKU, 2003 apud CARVALHO, 2012). A adoção de práticas como essas se mostra como uma alternativa para a geração de trabalho e renda, ao mesmo tempo em que age a favor a inclusão social, pois dentro dela se produz, vende, compra e troca o que é necessário para sobreviver, sem qualquer exploração (ECOSOL, s.d).

Por conta da rotina contemporânea, que exige que tudo seja realizado em uma velocidade sem precedentes, a maioria das pessoas têm realizado as tarefas diárias de maneira mecânica e sem a conscientização dos seus atos. Diante desse comportamento, em contrapartida de todas as economias “fast” que ainda predominam na economia, nasce o movimento chamado “slow”, que seria o ato de repensar nossas atitudes ao consumir e produzir (SABA, 2010). Seja no segmento alimentício ou da moda, essa nova modalidade prega um modelo onde se estima a produção em menor escala, respeitando a qualidade e disponibilidade da matéria prima, controle e conhecimento ao longo do processo produtivo e valorização de produtores locais e artesanais (INEX, 2009).

As novas economias aparecem com a possibilidade de desenvolver e conjecturar mercados não acessados e não conhecidos e de antecipar mudanças que ocorrem nos mercados. A identificação de diferentes preferências, diferentes perfis de consumidores, mudanças culturais, entre outros, permitem entregar produtos e serviços mais ajustados às preferências dos diferentes segmentos de público (VACCARO et al., 2012).

5 Importância de uma gestão adequada às novas economias

O capitalismo sugere um crescimento infinito, porém a continuidade desse crescimento é contraditória, já que a matéria-prima é limitada, e há a necessidade imediata de preservação para evitar maiores desequilíbrios naturais provenientes da degradação ambiental, como uma escassez generalizada. Um dos grandes desafios que o mundo encara neste novo milênio é fazer com que as forças de mercado abriguem e melhorem a qualidade do ambiente, com a ajuda de modelos fundamentados no desempenho e no uso acertado de instrumentos econômicos, num contexto harmônico de regulamentação (TACHIZAWA, 2001 apud OLIVEIRA FILHO, 2004).

Hoje passamos por uma época de transição, com um acelerado processo de mudanças em nível global, nas mais distintas áreas da atividade humana. Por isso, se faz necessário que as empresas realizem adaptações para migrar do modelo predominante na era industrial para a era do conhecimento, das novas tecnologias de informação e comunicação. Os arquétipos tradicionais de administração, extremamente burocráticos e engessados já não atendem às novas exigências do mundo contemporâneo (MEDEIROS, 2014).

Segundo Carvalho et al. (2015), a dificuldade encontrada nas empresas em adotar um desenvolvimento sustentável é a implicação direta na forma de trabalho, pois o crescimento econômico da empresa é a resultante do grande consumo do produto oferecido ao mercado, ao passo que conscientização da população para reutilizar, reduzir ou reciclar interfere nos lucros. Diante desse fato, grande parte das empresas não estimula o seu consumidor a repensar o consumo. Carvalho et al. (2015) ainda afirma que as práticas de estímulo ao consumo consciente mais aplicadas entre as empresas são as de reciclagem, pois a adaptação tanto financeira quanto corporativa é mais viável. Esses procedimentos ainda auxiliam na redução de custo de produção em médio prazo, dependendo do porte empresarial e torna a marca bem vista, devido à reciclagem do seu material.

Outro fator que pode bloquear a adesão de novas medidas de gestão é a alta rotatividade nas lideranças internas e no quadro de colaboradores. Esses pontos afetam diretamente a implantação do conceito de sustentabilidade empresarial no dia a dia das organizações, pois é necessário que os líderes mantenham a motivação e a orientação do grupo diariamente. A ausência desse contato torna ineficaz a disseminação das práticas sustentáveis no âmbito social, ambiental e econômico (MENDES, 2017).

Segundo Santos (2017), a implantação de novos processos requer da administração o planejamento a curto, médio e longo prazo para sustentar práticas gerenciais com significado e relevância para todos os indivíduos, os quais, por sua vez, são influenciados na construção de novos padrões de identidade. Isso garante a homogeneidade das decisões e dos comportamentos na empresa, reduzindo as incertezas e possibilitando o alcance dos objetivos.

6 Considerações finais

A consciência acerca dos problemas sociais, ambientais e econômicos decorrentes do padrão capitalista vigente até pouco tempo evidenciou que esse modelo tradicional de negócio não mais se sustenta, ou, na verdade, nunca se sustentou. Com isso, os valores e costumes da sociedade, da esfera governamental e do mundo corporativo têm passado por algumas readequações. Muitas empresas, que desde sua criação seguiam os antigos modelos de negócio,

percebendo o crescente avanço das questões relacionadas à sustentabilidade, vêm buscando novas formas de incorporar práticas mais sustentáveis no dia a dia da organização a fim de se adequarem à nova realidade vigente, sejam elas através de simples tarefas ou de modificações nos processos de produção e gestão. Contudo, para que essas mudanças organizacionais sejam efetivas é necessário um real engajamento da organização, seja no modo de produzir, nas finanças ou no relacionamento com seus clientes, pois somente dessa maneira conseguirão sobreviver nesse mercado cada vez mais dinâmico e competitivo.

Diante do exposto, pode-se dizer que essas novas alternativas de negócio, com modelos mais flexíveis de gestão e com adoção de processos produtivos mais inteligentes, visando à sustentabilidade do negócio, junto a uma maneira bastante criativa de se relacionar com os consumidores, têm se mostrado mais eficientes e dinâmicas em comparação aos modelos mais tradicionais, pois estão sucessivamente em busca de novas oportunidades, sempre com um viés de empreendedorismo e inovação.

7 Referências

CANTIDIO, Sandro. *Diferenças entre o modelo burocrático e o modelo contemporâneo*. 04 maio 2012. Disponível em: <https://sandrocan.wordpress.com/tag/modelo-de-gestao-burocratico/>. Acesso em: 25 abr. 2019.

CARVALHES, E. R. Planejamento estratégico sustentável. *Fundação Dom Cabral*. 2013. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=131>. Acesso em: 08 out. 2018.

CARVALHO, N; KERSTING, C; ROSA, G; FRUET, A; BARCELLOS, A. Desenvolvimento Sustentável X Desenvolvimento econômico. *Revista Monografias Ambientais Santa Maria*, v. 14, n. 3, Set-Dez. 2015, p. 109–117 Revista do Centro de Ciências Naturais e Exatas – UFSM. Disponível em <https://periodicos.ufsm.br/remoa/article/viewFile/17768/pdf>. Acesso em: 14 set. 2018.

CARVALHO, M. C. *Autogestão, Economia Solidária E Cooperativismo: Uma Análise Da Experiência Política Da Associação Nacional De Trabalhadores E Empresas De Autogestão*. Dissertação (mestrado em serviço social) – Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora. 2012. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ppgservicosocial/files/2012/05/mariana.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2019.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. *RAUSP - Revista de Administração*. São Paulo, v.43, n.4, p.289-300, out./nov./dez. 2008. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/2234/223417504001/>. Acesso em: 08 out. 2018.

CONSUMO COLABORATIVO. *Entendendo O Conceito: O Que É Economia Compartilhada?* Disponível em: <https://consumocolaborativo.cc/entendendo-o-conceito-o-que-e-economia-compartilhada/>. Acesso em: 14 set. 2018.

ECOSOL. *O que é uma Economia Solidária?* Cooperativa Central Base de Apoio ao Sistema Ecosol. Disponível em: <http://www.ecosolbasebrasil.com.br/index.php/economia-solidaria/videos/>. Acesso em: 14 set. 2018.

INEX. *Business – O modelo slow de produção*. Disponível em: <https://bloginex.wordpress.com/2009/01/12/business-o-modelo-slow-de-producao/>. Acesso em: 14 set. 2018.

MEDEIROS, M. C. Os desafios dos novos modelos de gestão empresarial. *Comunidade ADM*, Set. 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/os-desafios-dos-novos-modelos-de-gestao-empresarial/80401/>. Acesso em: 08 out. 2018.

MENDES, G. Os desafios e vantagens da sustentabilidade empresarial aplicada. *CEBDS- Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável*. Disponível em: http://cebds.org/blog/sustentabilidade-empresarial/#.WtAy_y7wbcc. Acesso em: 14 set. 2018.

MEROE, G. P. S. *Dinâmica da transição da economia industrial para a economia do conhecimento e a utilização da inovação aberta no contexto brasileiro*. Dissertação (Mestrado em administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://files.revista-academica-online.webnode.com/200000101-573df58372/Giuliano%20Piccioni%20Silvestre%20de%20Meroe.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2019.

MIKHAILOVA, I. Sustentabilidade: evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração prática. *Economia e Desenvolvimento*, n. 16, 2004. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/eed/article/view/3442/1970>. Acesso em: 14 set. 2018.

OLIVEIRA FILHO, J. Gestão ambiental e sustentabilidade: um novo paradigma econômico para as organizações modernas *DOMUS ON LINE*: Ver. Teor. Pol., soc., Cidad. Salvador, v. 1, n. 1, p. 92-113. jan./jun., 2004. Disponível em: http://www.fbb.br/media/Publica%C3%A7%C3%B5es/Domus%20N%C2%BA1%202004/domus_jaime.pdf. Acesso em: 10 abr. 2018.

OROFINO, M. A. R. *Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio*. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: 2011. Disponível em: http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2011/04/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Augusta_Cria%C3%A7%C3%A3o-do-Conhecimento-e-modelos-de-negocio_Vers%C3%A3o31.pdf. Acesso em: 14 set. 2018.

SABA, M.P. *Slow shopping*: Por um consumo mais sustentável. 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. 2010. Disponível em: http://www.mariapaulasaba.com.br/pdf/paper_P&D.pdf. Acesso em: 22 abr. 2019.

SCANDELARI, V. R. N.; CUNHA, J. C. Ambidestralidade e desempenho socioambiental de empresas do setor eletroeletrônico. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 53, n. 2, p. 183-198, Apr. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902013000200006&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 08 out. 2018.

SCANDELARI, V. R. N.; CUNHA, J. C. O Desempenho Ambiental de Organizações Ambidestras: Um Levantamento Junto a Empresas da Indústria Eletroeletrônica. In: XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 4 a 7 set. 2011. *Anais...* Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GCT3110.pdf>. Acesso em: 08 out. 2018.

SILVA, J.; TITTON, L.; KITAZAWA, H.; BRITTO, L.. Economia colaborativa: uma análise da relação entre valores pessoais, formas de colaboração e efeito dotação. *12º Congresso Latino-Americano de Varejo e Consumo: Transformação Digital no Varejo*, Brasil, set. 2016. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav/clav2016/paper/view/5892/1682>. Acesso em: 22 abr. 2019.

SINGER, Paul. Economia solidária versus economia capitalista. *Soc. estado*. Brasília, v. 16, n. 1-2, p. 100-112, Dec. 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922001000100005&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 22 abr. 2019.

VACCARO, G. L. R. et al. Novas economias: uma proposta de significação. *Produção*. São Paulo, v. 22, n. 3, p. 490-501, ago. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/prod/2012/nahead/aop_t6_0007_0360.pdf. Acesso em: 14 set. 2018.