

Área: Sustentabilidade | Tema: Temas Emergentes em Sustentabilidade

**INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS PARA A SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO  
EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

**INNOVATION IN THE BUSINESS MODEL FOR SUSTAINABILITY: A CASE STUDY IN A CREDIT  
COOPERATIVE**

Igor Ceratti Treptow, Henrique Faverzani Drago, Rodrigo Reis Favarin, Jordana Marques Kneipp e Marcelo  
Trevisan

**RESUMO**

Práticas socioambientais corretas que contribuam para o desenvolvimento sustentável estão sendo cada vez mais exigidas para organizações de todos os setores da economia, dentre eles o setor financeiro. Por meio de um estudo exploratório, de natureza qualitativa, o presente artigo pretende analisar como ocorrem inovações para incorporar a sustentabilidade no modelo de negócios de cooperativa de crédito. Foi realizada uma entrevista semiestruturada com o gerente de uma cooperativa de crédito, tendo como base a adaptação dos arquétipos de modelo de negócios sustentável para bancos propostos por Angus e Bocken (2018) e para as complementar as informações foram consultados relatórios de acesso público da referida instituição. Os resultados obtidos apontam que a cooperativa analisada possui a adoção de práticas avançadas com relação à sustentabilidade em seu modelo de negócio, demonstrando a possibilidade de uma mudança no modelo de negócio tradicional para o sustentável em cooperativas de crédito

**Palavras-Chave:** Sustentabilidade - Inovação sustentável - Modelo de Negócio Sustentável - Cooperativas  
- Instituições Financeiras

**ABSTRACT**

Correct socio-environmental practices that contribute to sustainable development are increasingly required for organizations in all sectors of the economy, including the financial sector. Through an exploratory study of a qualitative nature, the present article intends to analyze how innovations occur to incorporate sustainability in the business model of credit cooperative. A semi-structured interview was conducted with the manager of a credit union, based on the adaptation of the sustainable business model archetypes to banks proposed by Angus and Bocken (2018), and to complement the information, public access reports were consulted institution. The results show that the cooperative analyzed has the adoption of advanced practices regarding sustainability in its business model, demonstrating the possibility of a change from the traditional business model to the sustainable one in credit cooperatives

**Keywords:** Sustainability - Sustainable Innovation - Sustainable Business Model - Cooperatives - Financial  
Institutions.

**Eixo Temático: Sustentabilidade**  
**Track: Temas Emergentes em Sustentabilidade**

**INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS PARA A SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

**INNOVATION IN THE BUSINESS MODEL FOR SUSTAINABILITY: A CASE STUDY IN A CREDIT COOPERATIVE**

**RESUMO**

Práticas socioambientais corretas que contribuam para o desenvolvimento sustentável estão sendo cada vez mais exigidas para organizações de todos os setores da economia, dentre eles o setor financeiro. Por meio de um estudo exploratório, de natureza qualitativa, o presente artigo pretende analisar como ocorrem inovações para incorporar a sustentabilidade no modelo de negócios de cooperativa de crédito. Foi realizada uma entrevista semiestruturada com o gerente de uma cooperativa de crédito, tendo como base a adaptação dos arquétipos de modelo de negócios sustentável para bancos propostos por Angus e Bocken (2018) e para as complementar as informações foram consultados relatórios de acesso público da referida instituição. Os resultados obtidos apontam que a cooperativa analisada possui a adoção de práticas avançadas com relação à sustentabilidade em seu modelo de negócio, demonstrando a possibilidade de uma mudança no modelo de negócio tradicional para o sustentável em cooperativas de crédito.

**PALAVRAS-CHAVE:** Sustentabilidade - Inovação sustentável – Modelo de Negócio Sustentável – Cooperativas - Instituições Financeiras.

**ABSTRACT**

Correct socio-environmental practices that contribute to sustainable development are increasingly required for organizations in all sectors of the economy, including the financial sector. Through an exploratory study of a qualitative nature, the present article intends to analyze how innovations occur to incorporate sustainability in the business model of credit cooperative. A semi-structured interview was conducted with the manager of a credit union, based on the adaptation of the sustainable business model archetypes to banks proposed by Angus and Bocken (2018), and to complement the information, public access reports were consulted institution. The results show that the cooperative analyzed has the adoption of advanced practices regarding sustainability in its business model, demonstrating the possibility of a change from the traditional business model to the sustainable one in credit cooperatives.

**KEY-WORDS:** Sustainability - Sustainable Innovation - Sustainable Business Model - Cooperatives - Financial Institutions.

## 1. INTRODUÇÃO

As rápidas transformações globais trouxeram mudanças significativas para a sociedade, como o aumento da degradação ambiental e das desigualdades sociais. Nesse cenário, as organizações estão sendo cobradas no sentido de encontrarem soluções que minimizem os impactos ambientais de suas atividades e a mitigação das desigualdades sociais.

Segundo Dyck e Silvestre (2018), a sociedade está cada vez mais consciente das crises sociais e ecológicas vivenciadas, assim como da necessidade da mudança de hábitos de consumo para estilos de vida mais sustentáveis. Maaß e Grundmann (2017) salientam que o aumento da produção de resíduos e a escassez de recursos naturais se agravaram nas últimas décadas, devido ao crescimento da população e do consumo excedente.

A pressão sobre as organizações para responder às preocupações relacionadas a sustentabilidade está aumentando (JOYCE; PAQUIN, 2016). Nesse novo contexto, as organizações começaram a tomar medidas para satisfazer a demanda socioambiental e manter o crescimento organizacional, adotando práticas ambientais para garantir benefícios a longo prazo tanto para clientes como organizacionais (WANG *et al.*, 2016).

Para Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2016) devido ao impacto de suas atividades, as organizações são apontadas como responsáveis por muitas desigualdades sociais e impactos ambientais. Todavia, podem ser um elemento central na promoção da sustentabilidade, para isso, é necessário que incluam essa perspectiva no modelo de negócios.

Buscando enfrentar questões socioambientais, as organizações podem encontrar soluções para o enfrentamento de tais problemas (JANÈS; BILOSLAVO; FAGANEL, 2017) No âmbito organizacional, a integração de objetivos econômicos, ambientais e sociais gera o conceito de sustentabilidade corporativa, o qual prevê a adoção de estratégias de negócios sustentáveis (ALOISE; MACKE, 2017).

Devido a crise econômica ocorrida no ano de 2008, a imagem das instituições financeiras ficou comprometida frente a sociedade, sendo necessárias ações para reconstruir uma imagem corporativa positiva e recuperar credibilidade de seus *stakeholders*, e nesse processo, o modelo de negócios sustentável pode ser uma alavanca importante, no que se refere aos desafios relacionados à sustentabilidade (ANGUS; BOCKEN, 2018).

O Banco Central (BC, 2018) define as cooperativas de crédito como instituições financeiras formadas pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros, onde os associados encontram os principais serviços disponíveis nos bancos, como conta-corrente, aplicações financeiras, cartão de crédito, empréstimos e financiamentos. Segundo Büttnebender *et al.* (2017) o sistema cooperativo possui oportunidades e desafios voltados tanto a questão econômica, como social e ambiental, o que amplia sua importância para a sociedade e demais organizações.

Considerando esse cenário, o presente artigo pretende analisar como ocorrem inovações para incorporar a sustentabilidade no modelo de negócios de cooperativa de crédito. O artigo está estruturado em cinco itens. Além dessa introdução, o referencial teórico aborda os temas relacionados a sustentabilidade, instituições financeiras e modelo de negócio sustentável. O terceiro item apresenta o método de estudo utilizado. O quarto item apresenta a análise e os resultados e por fim, no último item são apresentadas as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial do presente artigo está dividido em três partes. O primeiro subitem relaciona a sustentabilidade e as instituições financeiras. O segundo subitem aborda a

importância da inovação sustentável. O último subitem apresenta o conceito de modelo de negócio sustentável.

## **2.1.Sustentabilidade e as Instituições Financeiras**

A partir da segunda metade do século XX, a preocupação da sociedade com a sustentabilidade adquire maior visibilidade, grande parte em decorrência do reconhecimento dos impactos e prejuízos ambientais advindos do crescimento de países desenvolvidos, e também do aumento da desigualdade econômica entre as nações (JOHNSON *et al.*, 2018).

Por muito tempo, as organizações, utilizaram recursos naturais de forma indiscriminada, porém, devido às exigências socioambientais, houve a necessidade de modificarem suas estruturas buscando adaptarem-se ao novo cenário, sendo que para isso, é necessário uma mudança gradual na filosofia, nos valores e no comportamento, refletindo na capacidade de inovação das organizações (ADAMS *et al.*, 2016).

A discussão da importância do desenvolvimento sustentável adquiriu maior visibilidade a partir da publicação do Relatório de Brundlant em 1987, que o definiu como “aquele que é capaz de atender as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras para atender as suas próprias” (COMISSÃO PARA O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO 1991, p.7).

Esse conceito de desenvolvimento sustentável é normalmente incorporado nas organizações seguindo a proposta do *Triple Bottom Line* (TPL) ou Tripé da Sustentabilidade, criado por Elkington (2011). Este modelo apresenta três dimensões a saber: (a) ambiental, buscando minimizar os impactos ambientais resultante das atividades organizacionais; (b) econômica, referente a viabilidade econômica tradicional; e (c) social, objetivando a redução de diferenças sociais. O’Neil (2018) complementa que a TPL serve como uma referência para as organizações que buscam promover esforços em prol da sustentabilidade.

A conscientização por parte das organizações nem sempre se materializa proativamente, podendo ser exigida pelos consumidores que demandam por produtos e serviços ambientalmente “amigáveis” (RAUT; NAOUFEL; KHARAT, 2016).

Dentro de uma gama de organizações, as instituições financeiras têm um papel importante na economia dos países e podem contribuir significativamente em prol do desenvolvimento sustentável, impulsionando as demais organizações na execução de ações que visam a sustentabilidade (SILVA, 2011; NOGUEIRA; ZUCHI; IMBRIOSI, 2014).

Outro elemento que também influencia as instituições financeiras a realizarem esforços em direção da sustentabilidade é a legislação. Esta relação é evidenciada através da criação da Política Nacional do Meio Ambiente (Lei 6.938/81), que estabelece a corresponsabilidade das instituições financeiras bancárias em eventuais danos ambientais de projetos financiados, sinalizando sua atuação como agentes indutores do desenvolvimento sustentável (FARIAS; SALVATORI; ARAÚJO, 2014); estabelecimento de acordo entre agentes financeiros de capital público, por parte do Governo Federal, com o objetivo de incentivar ações com vistas ao desenvolvimento sustentável, denominado “Protocolo Verde” (PORTO, 2006); estabelecimento de diretrizes pelo Banco Central do Brasil, por meio da Resolução 4.325 de 2014, que devem ser observadas no estabelecimento e na implementação da Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA) por instituições financeiras e demais instituições autorizadas por ele a funcionar (NOGUEIRA; ZUCHI; IMBRIOSI, 2014).

Melo e Anzilago (2018) destacam o fato de que as instituições financeiras na tentativa de divulgar suas ações utilizam relatórios de sustentabilidade normalmente relacionados aos padrões da Global Reporting Initiative (GRI). Segundo os autores, os indicadores mais citados nos relatórios reference aos produtos e serviços, uso de energia, água e materiais, emissões de poluentes, afluentes e resíduos, conformidade legislativa e transportes.

Em estudo realizado com cinco instituições bancárias brasileiras, Melo *et al.* (2017) identificaram a gestão das emissões e as compensações voluntárias como os principais programas socioambientais realizados para mitigar impactos gerados. Outros resultados obtidos envolveram projetos e programas de caráter ambiental, consumo sustentável, tecnologias de energia renovável e/ou ambientais, programas educacionais e transparência nas políticas sociais aplicadas à gestão.

Melo e Anzilago (2018) analisaram as três maiores instituições bancárias privadas no Brasil, de acordo com o total de ativos, e verificaram a presença de políticas socioambientais que indicam o monitoramento dos impactos provenientes de suas ações. Os impactos dessas políticas, direta ou indiretamente, contribuem para o desenvolvimento das comunidades locais, auxiliando a mitigar riscos ambientais.

Considerando a relevância da sustentabilidade para a sociedade e o papel das instituições financeiras para contribuir para o desenvolvimento sustentável, o próximo subitem do referencial destaca a importância da inovação para o alcance da sustentabilidade.

## **2.2. Inovação Sustentável**

A origem do conceito de inovação é comumente associada aos estudos de Schumpeter (1982) tratando-a como um processo de “desconstrução criativa”. Envolve as diferentes possibilidades de introdução de novidades no sistema econômico, desde a melhoria da qualidade de um certo bem até o estabelecimento de uma nova organização. Muller e Neto (2005) argumentam que apesar de manter sua origem, o seu conceito evoluiu ao longo das últimas décadas adquirindo um escopo bem mais amplo.

A inovação é um imperativo para o progresso tanto econômico quanto social, podendo compreender a recombinação inteligente de soluções já existentes. Ou seja, a inovação não necessariamente diz respeito à invenção (CURLY; SALMELIN, 2018).

Na literatura o conceito mais aceito referente a inovação é o proposto pelo Manual de Oslo (OCDE, 2005, p.54) que compreende como “a implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos.”

Segundo Boons e Lüdeke-Freund (2013) existe um corpo substancial de literatura sobre as consequências de inovações e sobre como organizar as empresas para serem lucrativas. O que é relevante para o campo da inovação sustentável, pois contribui para uma melhor compreensão de como inserir a sustentabilidade nesse processo.

Diante da crescente preocupação da sociedade com os aspectos socioambientais, além dos tradicionais econômicos, evidencia-se o conceito de inovação sustentável. O termo representa a introdução (produção, assimilação e exploração) de produtos, processos produtivos, métodos de gestão ou negócios, novos ou significativamente melhorados para a organização e que trazem benefícios econômicos, sociais e ambientais, comparados com alternativas pertinentes (BARBIERI *et al.*, 2010).

Santos e Silva (2016) afirmam que o atual ambiente competitivo exige que as organizações aliem a inovação com a sustentabilidade para irem além das expectativas endógenas da empresa. Porém Martens *et al.* (2016) salientam para o fato de que a inovação sustentável precisa levar em conta o tripé da sustentabilidade, ou seja, ir além do fator econômico e incluir também os aspectos ambientais e sociais.

Tendo em vista a relação entre inovação e a sustentabilidade, o próximo subitem do referencial apresentará a inserção da sustentabilidade no modelo de negócio.

## **2.3. Modelo de Negócio Sustentável**

O modelo de negócios segundo Osterwalder e Pigneur (2010), é como um modelo para que uma estratégia seja implementada, por meio de estruturas, processos e sistemas organizacionais. Pode ser considerado uma ideia poderosa para o pensamento estratégico e de pesquisa, que permite mudar o foco nos recursos de uma empresa para a forma na qual esses recursos são colocados.

Teece (2010) relata que um modelo de negócios visa articular a lógica, os dados e outras evidências que descrevem uma proposta de valor para o cliente e uma estrutura viável de receitas e custos para a empresa. Ou seja, busca evidenciar o benefício que a empresa fornecerá aos clientes, como organizará e captará uma parte do valor que ela oferece.

Janès, Biloslavo e Faganel (2017) explicam que um modelo de negócios possui duas funções importantes: demonstra como as organizações criam valor aos clientes e também como capturam e retêm parte desse valor.

Lüdeke-Freund e Dembek (2017) identificaram cinco características necessárias para tornar o modelo de negócio sustentável sendo elas: (1) orientação explícita de sustentabilidade, integrando preocupações ecológicas, sociais e econômicas, (2) noção ampliada de criação de valor, questionando as definições tradicionais de valor e sucesso, (3) noção ampliada de captura de valor em termos daqueles para quem o valor é criado, (4) ênfase explícita na necessidade de considerar as partes interessadas e não apenas os clientes, e (5) perspectiva ampliada sobre o sistema mais amplo no qual um modelo de negócios sustentável é incorporado.

Sendo assim, os modelos de negócios sustentáveis podem fornecer soluções ambientais e sociais exclusivas para uma infinidade de desafios atuais. Todavia, para atender a esse objetivo, devem ser projetados e aptos a capturar, entregar e distribuir valores tanto financeiros como não financeiros (TOLKAMP, 2018).

Na medida em que inovações e mudanças ambientais impõem um cenário restritivo aos modelos já existentes, emergem oportunidades para novos modelos (MCGRATH, 2010), o que na visão de Boons e Lüdeke-Freund (2013) torna clara uma estreita ligação entre o modelo de negócios a inovação.

Considerando as inovações como elemento necessário para alcançar o modelo de negócio sustentável, Bocken *et al.* (2014, p.44) definem a inovação do modelo de negócios como aquela que:

Cria impactos positivos significativos e/ou reduz significativamente impactos negativos para o meio ambiente e/ou a sociedade, através de mudanças na forma como a organização e sua rede de valor criam, valorizam, capturam ou alteram suas proposições de valor.

Tendo em vista esse conceito, Angus e Bocken (2018) propõem inovações tecnológicas, sociais e organizacionais operacionalizadas por oito arquétipos a serem explorados por instituições do setor financeiro, visando a inclusão da sustentabilidade no modelo de negócios, conforme pode ser visto no Quadro 1.

**Quadro 1** - Os arquétipos de modelos de negócios sustentáveis para bancos

INOVAÇÃO	ARQUÉTIPO	DEFINIÇÕES
Tecnológica	Maximizar o material e a eficiência energética	Fazer mais com menos recursos, gerando menos resíduos, emissões e poluição.
	Substituir por processos digitais	Reduzir os impactos ambientais e aumentar a resiliência dos negócios usando canais digitais para prestar serviços.

<b>Social</b>	Incentivo a suficiência	Soluções que buscam atender à necessidade principal do cliente e reduzir a utilização excessiva de serviços bancários.
	Adotar um papel de liderança	Envolver-se de forma proativa com todas as partes interessadas para garantir sua saúde e bem-estar a longo prazo
	Criação de valor inclusivo	Fornecer e / ou melhorar o acesso a produtos financeiros e serviços para atender às diversas necessidades.
<b>Organizacional</b>	Nova proposta para sociedade/ambiente	Priorizar a entrega de benefícios sociais e ambientais ao invés de maximização do lucro econômico, por meio de integração entre a empresa e as comunidades locais e outros grupos de partes interessadas
	Resiliência na concessão de empréstimos	Crterios de empréstimo que procuram excluir mutuários com impacto negativo no meio ambiente e / ou sociedade
	Produtos financeiros sustentáveis	Ampliar o oferecimento de investimentos com viés sustentável, a fim de permitir que mais clientes participem do retorno econômico da sustentabilidade.

Fonte: Adaptado de Angus e Bocken (2018, p.163)

Considerando os arquétipos, Rosca, Arnold e Bendul (2017) mencionam que um dos principais desafios das organizações será garantir o sucesso de um modelo de negócios, combinando simultaneamente valor econômico com benefícios ambientais e sociais.

Joyce e Paquin (2016) complementam que o modelo de negócios pode ser uma ferramenta poderosa para as organizações, através dele podem avaliar e obter a descrição dos impactos socioambientais, indo assim além de generalizações para estabelecer uma base sólida sobre como projetar um modelo de negócios sustentáveis.

A partir do referencial, entende-se o modelo de negócio sustentável como aquele que permitem às organizações atenderem às exigências socioambientais pela forma como executam suas operações, trazendo benefícios para o próprio negócio como para todas as partes envolvidas nesse processo.

Após a apresentação dos assuntos referentes ao estudo, o item seguinte apresentará o método utilizado para realizar a pesquisa.

### **3. MÉTODO DO ESTUDO**

#### **3.1.Delineamento da pesquisa**

A pesquisa consiste em um estudo de natureza exploratória, que tem se que finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que se pretende investigar (PRODANOV; FREITAS, 2013).

#### **3.2.Coleta e Análise dos Dados**

Para a coleta de dados foi realizada uma entrevista com o gerente de uma agência de cooperativa de crédito, para Severino (2007), a entrevista é uma técnica útil de coleta de informações sobre um determinado assunto na qual onde o pesquisador visa apreender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam. Para complementar entrevista, foram consultados dados secundários, obtidos por meio do website e do relatório de sustentabilidade de acesso público disponibilizado pela referida instituição. Os dados secundários ajudam o pesquisador a compreender melhor e desenvolver uma abordagem para o problema e também interpretar dados primários com maior clareza (MALHOTRA, 2011).

Para fins do estudo científico, o nome da instituição analisada foi ocultado, recebendo, dessa forma, o nome fictício de Cooperativa Alfa.

A análise dos dados ocorreu por meio da análise de conteúdo, definida por Bardin (2011) como a análise das comunicações que busca obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos a essas mensagens.

Apresentado utilizado para a realização do estudo método do estudo, no próximo item serão apresentados os dados obtidos e a relação com a teoria.

## **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1. Caracterização da Cooperativa Alfa**

A cooperativa Alfa foi fundada no dia 28 de dezembro de 1902, na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis - Rio Grande do Sul, sendo a primeira cooperativa de crédito brasileira. A cooperativa Alfa abrange um total de 116 cooperativas de crédito filiadas, que operam com uma rede de atendimento com mais de 1.587 agências. Sua estrutura possui cinco Centrais Regionais – acionistas da Alfa S.A., uma Confederação, uma Fundação e um Banco Cooperativo e suas empresas controladas. Todas essas entidades, juntas, formam a Alfa e adotam um único padrão operacional.

De acordo com as informações presentes no Relatório de Sustentabilidade da Cooperativa Alfa, a instituição possuía em 2017 um total de R\$ 12,8 bilhões de patrimônio líquido, resultado líquido de R\$ 2,3 bilhões e R\$ 9,6 bilhões em poupança. A carteira de associados da empresa Alfa possui mais de 3,7 milhões de associados, e a instituição conta com mais de 23 mil colaboradores.

### **4.2. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A partir dos arquétipos de modelos de negócios sustentáveis para bancos proposto por Angus e Bocken (2018), buscou-se analisar de que forma a cooperativa de crédito analisada executa suas atividades visando a inclusão da sustentabilidade em seu modelo de negócio.

#### **4.2.1. Maximizar o material e a eficiência energética**

Para maximizar a utilização de materiais, a cooperativa, busca a partir da redução de impressões e reutilização de folhas de papel que não sejam sigilosas, economizar o uso de materiais. No que se refere à eficiência energética, a cooperativa substituiu as lâmpadas convencionais por modelos mais eficientes de LED e, além disso, as reformas nas agências são projetadas visando melhor utilização da luz natural. A cooperativa também possui agências com captação fotovoltaica em algumas agências.

As ações para redução na utilização de materiais e aumento da eficiência energética são importantes para as instituições que atuam no setor bancário tendo em vista que fazem parte do negócio. Angus e Bocken (2018) salientam que a proposta de valor sustentável pode ser aprimorada pelas instituições bancárias por meio de operações e isso pode levar a uma economia de custos significativa, assim, a atenção a sustentabilidade é capaz de acrescentar valor e promover uma reformulação em toda a instituição.

#### **4.2.2. Substituição de processos tradicionais por digitais**

No que se refere a substituição de processos tradicionais por digitais, observa-se que a cooperativa analisada possui um aplicativo para *smartphone* disponível em todas as

plataformas que objetivam um atendimento com mais agilidade e qualidade. A cooperativa também conta com o *Internet Banking* para operações online. Alguns processos foram digitalizados, pelos quais os documentos são convertidos em formato .pdf e posteriormente armazenados em um banco de dados do sistema da cooperativa, economizando espaço e agilidade para recuperação. Com relação aos colaboradores, está em processo de consolidação uma rede social para comunicação e colaboração intera, denominada “Yammer”.

Para Aguilera-Caracuel e Ortiz-de-Mandojana (2013) as organizações inovadoras melhoram seus processos internos e conseqüentemente seus produtos e com isso conseguem reduzir seus custos de operação. Além disso, também podem aumentar suas receitas totais porque são capazes de se diferenciar de seus concorrentes e aumentar sua reputação e legitimidade externas.

A escassez de recursos promoverá a melhor eficiência na busca por uma sustentabilidade corporativa, que por sua vez levará a efeitos positivos para a redução de custos e aumento no lucro das organizações, dessa forma aumentarão seu desempenho financeiro (WEBER, 2017).

#### 4.2.3. Incentivo a suficiência

A cooperativa oferece em seu website um questionário de Análise do Perfil do Investidor (API), de acordo com a determinação dos órgãos reguladores, no qual a partir da identificação do perfil do associado e de questões importantes como o prazo em que necessita utilizar o recurso, o cliente recebe informações sobre os produtos adequados e alinhados às suas necessidades.

Para avançar nesse arquétipo e a instituição possa criar e entregar valor sustentável, Angus e Bocken (2018) sugerem que haja uma mudança no processo de vendas, no qual uma remuneração da equipe de vendas da linha de frente possua uma parcela maior do salário fixo, e promoções de venda baseada em necessidades, por meio da correspondência correta de produtos e a defesa de empréstimos sensatos. Nessa mudança, a captura de valor por parte da instituição ocorreria por meio do aumento da satisfação e fidelidade dos clientes, o que pode levar há um maior número de negócios.

#### 4.2.4. Adotar um papel de liderança

Buscando maior engajamento com relação com os *stakeholders*, a instituição oferta vagas para estágio à estudantes e reconstrução de funcionários aposentados. Além disso, o relatório da instituição destaca a existência de incentivo para educação do quadro de colaboradores e associados, sendo que no ano de 2017, os investimentos foram de R\$ 66,4 milhões em treinamentos e programas de capacitação e formação para seus colaboradores, o que garantiu para a instituição, o primeiro lugar na categoria cooperativas de crédito no ranking das “Melhores Empresas para Você Trabalhar”. A cooperativa também busca promover a inclusão da mulher na decisão financeira familiar, por meio do programa Mais Mulher, que incentiva a constituição de reserva mês a mês e a divulgação de produtos e serviços que contribuam com o bem-estar da mulher, com foco em serviços de saúde e estética.

Segundo Bocken *et al.* (2014) para a implementação de um modelo de negócios sustentável será necessário alinhar os interesses de diversas partes interessadas e considerar explicitamente o meio ambiente e a sociedade como partes interessadas principais.

A marca e a credibilidade do setor financeiro são cruciais já que o bom desempenho se baseia na confiança, e nesse sentido, as instituições bancárias devem cada vez mais buscar contribuir ativamente para o bem-estar de seus *stakeholders* (ANGUS; BOCKEN, 2018).

Conforme apontado na análise, a cooperativa possui ações que visam a integração próxima com a comunidade, tanto externa quanto com seus colaboradores.

#### 4.2.5. Criação de valor inclusivo

A cooperativa investigada oportuniza a realização de investimentos por parte do pequeno e médio agricultor por meio de cartas de crédito de consórcios, que operam com uma das menores taxas do mercado, tanto para a aquisição de máquinas, quanto para a compra de equipamentos agrícolas. Outra iniciativa da cooperativa é a promoção de educação financeira para os colaboradores, associados e comunidade em geral, com o objetivo de desenvolver a consciência no uso do dinheiro e melhorar a vida das pessoas, de maneira que elas conquistem os seus objetivos com mais segurança.

Na visão de Porter e Kramer (2006) existe uma inter-relação entre uma sociedade saudável e o sucesso das organizações. Os autores mencionam que a dependência mútua da sociedade e das organizações implica que as decisões e políticas sociais devem ser baseadas em valor compartilhado, ou seja, aquele no qual a organização integra a perspectiva social no coração do negócio.

Tendo em vista o modelo diferenciado que as cooperativas de crédito operam, mais ações podem ser vislumbradas para aumentar o bem-estar da sociedade, por meio de produtos que possibilitem abranger clientes até então desatendidos que possuam algum tipo de vulnerabilidade social.

#### 4.2.6. Nova proposta para sociedade/ambiente

Segundo o Banco Central (BC, 2018) o cooperativismo não visa lucros e o resultado positivo da cooperativa é conhecido como sobra e é repartido entre os cooperados em proporção com as operações que cada associado realiza com a cooperativa. Assim, os ganhos voltam para a comunidade dos cooperados. No 2017, do montante de R\$ 541 milhões à disposição, R\$ 424 milhões foram distribuídos aos associados, representando 78,4% do total.

Observou-se que a cooperativa possui ações para entregar benefícios sociais e ambientais, como uma série de iniciativas que são levadas em consideração nos seus negócios. No relacionamento com os associados, a cooperativa procura estar presente em suas vidas, conhecendo os seus objetivos pessoais e profissionais e compreendendo as suas necessidades, para auxiliar nas tomadas de decisões dos seus associados.

A cooperativa também se preocupa em seguir as boas práticas de gestão, para melhor gerir os recursos investidos pelo associado, pensando sempre na perenidade do negócio. E com esse relacionamento próximo aos associados, a cooperativa visa contribuir com o desenvolvimento da região, pois os associados investem cada vez mais na cooperativa, ampliando os recursos financeiros disponíveis para a sua região.

Outra iniciativa existente é a disponibilização de consórcios para a aquisição e construção de casas-contêineres e aquisição de produtos ecoeficientes, para investimento em tratamento de água e esgoto, eficiência energética e geração de energia eólica e solar.

Já o Programa “A União Faz a Vida” busca contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa, solidária e cidadã, por meio de investimentos em educação. O Programa tem como objetivo construir e vivenciar atitudes e valores de cooperação e cidadania, por

meio de práticas de educação cooperativa, contribuindo para a educação integral de crianças e adolescentes.

Segundo Angus e Bocken (2018) instituições financeiras que pretendem avançar nesse arquétipo, deverão fazer negócios com os clientes considerando o impacto positivo no meio ambiente ou na sociedade. As iniciativas destacadas são importantes no que se refere às instituições financeiras, pois elas podem contribuir significativamente em prol do desenvolvimento sustentável, impulsionando as demais organizações na execução de ações que visam a sustentabilidade (SILVA, 2011; NOGUEIRA; CONCEIÇÃO; IMBRIOSI, 2014).

#### 4.2.7. Resiliência na concessão de empréstimos

Na concessão de crédito, a cooperativa possui sua própria norma de Risco Socioambiental Direcionado ao Crédito que atende à Resolução 4.327 do Banco Central. A cooperativa possui um bloqueio sistêmico que, independentemente do produto de crédito, impede a realização de concessões para os associados presentes em listas de trabalho escravo divulgada pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Além disso, observa também as listas oficiais de embargos ambientais divulgadas pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente (Ibama) e Instituto Chico Mendes de Preservação da Biodiversidade (ICMBio).

Em 2017, buscando aprimorar a governança de gerenciamento do risco socioambiental com maior integração do tema, a Diretoria de Riscos e implantação de indicadores passaram a ser acompanhados mensalmente por um grupo de auditores que analisa os avanços e desafios do cumprimento das diretrizes.

Todos os contratos de crédito firmados possuem uma cláusula de responsabilidade socioambiental, com previsão de multa e liquidação antecipada das operações diante do descumprimento de itens contratuais que, nesse caso, estabelecem compromissos socioambientais, as operações do mutuário são monitoradas mensalmente – por amostra e considerando concentrações geográficas, setoriais e sociais – com o objetivo de mensurar maiores exposições.

A responsabilidade das instituições financeiras no tocante aos contratos de concessão de crédito diz respeito à Política Nacional do Meio Ambiente (Lei 6.938/81), que estabelece a corresponsabilidade das instituições financeiras bancárias em eventuais danos ambientais de projetos financiados, sinalizando sua atuação como agentes indutores do desenvolvimento sustentável (FARIAS; SALVATORI; ARAÚJO, 2014).

Além disso, as cooperativas podem observar para concessão de créditos de grande vulto, os Princípios do Equador, dez princípios que consideram a adequação ambiental e social para mutuários solicitantes de grandes empréstimos (EQUATOR PRINCIPLES, 2013). Finger, Gaviour e Manos (2018) salientam que esses princípios são importantes pois baseiam-se nos Padrões de Desempenho da Corporação Financeira Internacional (IFCPS) e nas Diretrizes de Meio Ambiente, Saúde e Segurança do Grupo Banco Mundial (EHS&G).

#### 4.2.8. Produtos financeiros sustentáveis

No ano de 2017, a cooperativa participou pela primeira vez do estudo realizado com a Federação Brasileira de Bancos (Febraban) sobre "O Sistema Financeiro Nacional e a Economia Verde", com o objetivo de medir os recursos financeiros alocados em empréstimos verdes na economia brasileira no ano de 2016. O resultado foi positivo, com um crescimento de 9% no saldo alocado à Economia Verde, impactado principalmente pelo aumento do saldo de produtos de finalidade específica, na agricultura de baixa emissão de carbono.

Oferece aos associados e mutuários o “Consórcio Sustentável” para investimento em tratamento de água e esgoto, ecoeficiência energética e geração de energia eólica e solar, desde o lançamento em 2015 o consórcio sustentável contabiliza atualmente o acumulado de 8.032 cotas ativas, com mais de 309 milhões de créditos.

Esses produtos ofertados aos associados e clientes são importantes para avançar com relação a uma sociedade mais sustentável, todavia, para aumentar a participação da sociedade em investimentos sustentável pode ampliar suas opções de investimentos e ofertar títulos verdes, caracterizados pelo Conselho Empresarial Brasileiro para a Sustentabilidade (CEBDS, 2016) em conjunto com a Federação Brasileira dos Bancos (FEBRARAN) como aqueles nos quais os projetos ou ativos ajudam que financiam longo prazo, tornando-se uma alternativa importante para estimular e viabilizar iniciativas e tecnologias ambientais positivas nos diferentes tipos de organização e também para atrair investidores institucionais, tais como fundos de pensão, fundos de previdência, seguradoras e gestores de ativos de terceiros.

Apresentados os resultados obtidos e a sua relação com a teoria, o próximo e último item apresentará as considerações finais do estudo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados obtidos na cooperativa de crédito analisada foi possível observar que a mesma procura investir em inovações tecnológicas, sociais e organizacionais visando a inclusão da sustentabilidade no modelo de negócios. O modelo utilizado para análise foi elaborado por Angus e Bocken (2018) que propuseram oito arquétipos a serem explorados: maximizar o material e a eficiência energética; substituir por processos digitais; incentivo a suficiência; adotar um papel de liderança; criação de valor inclusivo; nova proposta para sociedade/ambiente; resiliência na concessão de empréstimos e produtos financeiros sustentáveis.

Os resultados mais expressivos foram identificados com relação à eficiência material e energética, pela reutilização e melhoria nas práticas visando economia, tendo em vista a digitalização de documentos para melhorar os processos internos e garantir melhor atendimento e agilidade. No que tange ao engajamento com os *stakeholders*, oportuniza vagas para estudantes e recontração de funcionários aposentados, além investir fortemente a capacitação para de seus colaboradores. O sistema de cooperativas apresenta um modelo de negócios diferenciados, a nova proposta é alcançada na medida em que o lucro não é o objetivo principal, pois há divisão entre os associados, porém observa-se que a cooperativa possui ações socioambientais. No que se refere a resiliência para concessão de empréstimos, a cooperativa está avançada nesse sentido, pois possui uma política para avaliar mutuários sejam corretos tanto socialmente quanto ambientalmente. Pode-se constatar que possui alguns produtos sustentáveis, principalmente direcionados a ecoeficiência e um consórcio específico com viés ambientalmente correto.

Um arquétipo a ser melhor explorado pela cooperativa analisada refere-se à “adoção de um papel de liderança” pois atender clientes que possuam vulnerabilidade social e/ou não são atendidos pelo sistema bancário tradicional, pode representar uma oportunidade a ser explorada pela cooperativa.

Por meio de inovações no modelo de negócios, as cooperativas podem obter lucro e ainda oferecer benefícios sociais e ambientais aos *stakeholders*. Conforme Bocken *et al.* (2014, p.43) apontam “a inovação do modelo de negócios oferece uma abordagem potencial para entregar a mudança necessária através da re-concepção do propósito da empresa e da lógica de criação de valor e repensar percepções de valor”

As limitações desse estudo dizem respeito ao caso analisado, não podendo ser generalizado para todo o setor cooperativista. Como estudos futuros, podem ser realizadas

pesquisas que possuam maior abrangência, a fim de verificar a situação das cooperativas de forma geral, com relação a inovação do modelo de negócios para a sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, R; JEANRENAUD, S; BESSANT J; DANYER, D; OVERY, P. Sustainability-oriented Innovation: A systemic Review. **International Journal of Management Reviews**. v.18, p.180-205, 2016.
- AGUILERA-CARACUEL, J.; ORTIZ-DE-MANDOJANA, N. Green Innovation and Financial Performance: An Institutional Approach. **Organization & Environment**. v.26, n.4, p.365–38, 2013.
- ALOISE, P.G.; MACKE, J. Eco-innovations in developing countries: The case of manaus Free Trade Zone (Brazil). **Journal of Cleaner Production**. n.168, p.30-38, 2017.
- ANGUS W.H. Y.; BOCKEN N, M.P. Sustainable business model archetypes for the banking industry. **Journal of Cleaner Production**. n.174, p.150-169, 2018.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O que é cooperativa de crédito**. 2018. Disponível em : <<http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/coopcred.asp>>. Acesso em 20 jun 2018.
- BARBIERI, J, C.; VASCONCELOS, I, F, G. ANDREASSI, T. VASCONCELOS, F, C. Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos E Proposições. **Revista de Administração Eletrônica**. v.50, n.2, abr./jun, p.146-154, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições. 2011.
- BOONS, F.; LÜDEKE-FREUND, F. Business models for sustainable innovation: state of the art and steps towards a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, p.9-19, 2013.
- BOONS, F.; MONTALVO, C.; QUIST, J.; WAGNER, M. Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, p.1-8, 2013.
- BOCKEN, N. M. P.; SHORT, S.W.; RANA, P.; EVANS, S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, v. 65, p.42-56, 2014.
- BÜTTENBERDER, P, L.; SPAREMBERGER, A.; DUTRA, A, S.; PERDONSINI, D. Práticas de sustentabilidade ambiental em uma cooperativa de crédito: o caso do sicredi união RS, agência de Santo Ângelo. In: **VIII Simpósio Iberoamericano em comércio internacional, desenvolvimento e integração regional**. 2017.
- CARROLL, A, B; SHABANA, K, M. The business Case for Corporate Social Responsibility: A review of Concepts, Research and Practice. **Internacional Journal of Management Reviews**. 2010.

CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. **Guia para a Emissão de Títulos Verdes**. 2016. Disponível em < <http://biblioteca.cebds.org/guia-para-emissao-de-titulos-verdes-no-brasil> > Acesso em 22 jun 2018.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro Comum**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CURLEY, M.; SALMELIN, B. **Open Innovation 2.0: The New Mode of Digital Innovation for Prosperity and Sustainability**. 1.ed. Springer International Publishing, 2018.

DYCK, B.; SILVESTRE, D, S. Enhancing socio-ecological value creation through sustainable innovation 2.0: Moving away from maximizing financial value capture. **Journal of cleaner Production**. n.171, p.1593-1604, 2018.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books. 2011.

EQUATOR PRINCIPLES. **A financial industry benchmark for determining, assessing and managing environmental and social risk in projects**. jun, 2013. Disponível em < [http://equator-principles.com/wp-content/uploads/2017/03/equator\\_principles\\_III.pdf](http://equator-principles.com/wp-content/uploads/2017/03/equator_principles_III.pdf) > Acesso em 23 jun 2016.

FARIAS. L. A.; SALVATORI, P. C. G.; ARAUJO, V. A sustentabilidade no processo de aquisição do ABN AMRO Real pelo Santander. Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. In: **XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Foz do Iguaçu/SC, 2014.

FINGER, M.; GAVIOUS, I.; MANOS, R. Environmental risk management and financial performance in the banking industry: A cross-country comparison. **Journal of International Financial Markets, Institutions & Money**. n.52, p.240-264, 2018.

JANĚS, A.; BILOSLAVO, R.; FAGANEL, A. SUSTAINABLE BUSINESS MODEL: A CASE STUDY OF FONDA.SI. **Annales, Ser. hist. social**. v.1, n.27, p.1-226, 2017.

JOHNSON, J, L.; ZANOTTI, L.; MA, Z.; YU, D, J.; JOHNSON, D, R.; KIRKHAM, ACAROTHER, C. **Interplays of Sustainability, Resilience, Adaptation and Transformation**. IN: FILHO, L, F.; ROBERT W. MARANS, R, R.; CALLEWAERT, J. Handbook of Sustainability and Social Science Research. Springer International Publishing AG, 2018.

JOYCE, A.; PAQUIN, R, L. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. **Journal of Cleaner Production**. n.135, p.1474-1486, 2016.

KLEWITZ, J.; HANSEN, E, G. Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. **Journal of Cleaner Production**. n.65, p.57-75, 2014.

KRUGLIANSKAS, I.; PINSKY, V, C.(Orgs). **Gestão estratégica da sustentabilidade: experiências brasileiras**. 1. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

LUDEKE-FREUND, F.; DEMBEK, K. Sustainable business model research and practice: Emerging field or passing fancy?. **Journal of Cleaner Production**. n.168, p.1668-1675, 2017.

LUQMANI, A.; LEACH, M.; JESSON, D. Factors behind sustainable business innovation: The case of a global carpet manufacturing company. **Environmental Innovation and Societal Transitions**. n.24. p.94–105, 2017.

MAAß, O. GRUNDMANN, P. Economy: The Case of Wastewater Reuse in Braunschweig (Germany). **Sustainability**. n.10, 2018.

MALHOTRA, N, K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. Tradução de Opportunity Translations. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

**MANUAL DE OSLO**. (OCDE). Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. 2005.

MARTENS, M, L.; KNIES, C, T.; MARTENS, C, D, P.; CARVALHO, M, M. Um estudo de inovação sustentável em projeto de desenvolvimento de produtos. **Exacta**. v. 14, n. 3, p. 477-494, 2016.

MELO, F. J.; ANZILAGO, M. Sustentabilidade no Brasil: Uma Análise nos Disclosures Socioambientais em Instituições Bancárias Privadas Signatárias da GRI. **Administração Pública e Gestão Social**. v. 10, n. 2, p.1-14, 2018.

MELO, F, J.; BERND, D, C.; FONSECA, M, W.; SCARPIN, J, E. Gestão socioambiental em instituições bancárias no Brasil: uma análise a luz dos relatórios anuais de sustentabilidade. **Contabilidade Vista & Revista**. v. 28, n. 1, p.117-140, 2017.

MCGRATH, R, G. Business Models: A Discovery Driven Approach. **Long Range Planning**. n.43, p.247-261, 2010.

MINAYO, M, C, S. (Orgs). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 28.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MULLER, H., NETO. **Inovação orientada para mercado: um estudo das relações entre orientação para mercado, inovação e performance**. 2005. 105f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005

NOGUEIRA, J. M.; ZUCHI, P. H.; IMBRIOSI, D. Crédito Bancário, Risco Ambiental e Sustentabilidade Empresarial: o caminho percorrido pelas instituições financeiras no Brasil. In: **Anais do Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. São Paulo/SP, 2014.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**. John Wiley and Sons, New Jersey, 2010.

O'NEIL, J. 'People, Planet, Profits' and Perception Politics: A Necessary Fourth (and Fifth) Bottom Line? Critiquing the Current Triple Bottom Line in the Australian Context. IN: CROWTHER, D.; SEIFI, S.; MOYEEN, A. **The Goals of Sustainable Development: Responsibility and Governance**. Springer Singapore. 2018.

PORTER, M, E.; KRAMER, M, R. The Link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**. v.80, n.12, p.56-69, 2006.

PORTO, R. P. Incentivos Econômicos Para Certificação ISO 14001: **O Papel do Sistema Financeiro Nacional no Comportamento Ambiental Pro-ativo e as Lições para Política Pública**. **Dissertação**. Mestrado em Economia. Centro de Estudos em Economia, Meio Ambiente e Agricultura (CEEMA). 2006.

PRODANOV, C, C.; FREITAS, E, C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAUT, R.; NAOUFEL, C.; KHARAT, M. Sustainability in The Banking Industry: A Strategic Multi-Criterion Analysis. **Business Strategy and the Environment**. v. 26, n. 4, p.550-568, 2017.

ROSCA, E.; ARNOLD, M.; BENDUL, J, C.; Business models for sustainable innovation e an empirical analysis of frugal products and services. **Journal of Cleaner Production**. n.162, p.5133-5145, 2017.

SÁNCHEZ, P.; RICART, J. Business model innovation and source of value creating in low-income markets. **European Management Review**. n.7, p.138-154, 2010.

SEVERINO, A, J. **Metodologia do trabalho científico**. 23.ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SCHALTEGGER, S.; LÜDEKE-FREUND, F.; HANSEN, E, G. Business Model for Sustainability: A co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation, and transformation. **Organization & Environment**. v.29, n.3, p.264-289, 2016.

SILVA, C. **O papel da transferência de tecnologia na promoção do Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

TEECE, D, J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**. n.43, p.172-194, 2010.

TOLKAMP, J.; HUIJBNE, J,C,C,M.; MOURIK, R,M.; VERBONG, G, P.J.; BOUWKNEGT, R.; User-centred sustainable business model design: The case of energy efficiency services in the Netherlands. **Journal of Cleaner Production** n.182. p.755-764, 2018.

WANG, Z.; MATHIYAZHAGAN, K.; XU, L.; DIABAT, A. A decision making trial and evaluation laboratory approach to analyze the barriers to Green Supply Chain Management adoption in a food packaging company. **Journal of Cleaner Production**. n.117, p.19-28, 2016.

WEBER, O. Corporate sustainability and financial performance of Chinese banks. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**.v.8, n.3, 2017.

WHEELEN, T, L.; HUNGER, D.; HOFFMAN, A, N.; BAMFORD, C, E. **Strategic Management and Business Policy**: Globalization, Innovation and Sustainability. 15.ed. Pearson Education Limited, 2018.

WINDOLPH, S, E.; HARMS, E.; SCHALTEGGER, S. Motivations for Corporate Sustainability Management: Contrasting Survey Results and Implementation. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. n.21, p.272–285, 2014.