

# Olhando O Lixo, Mirando O Luxo: Um Negócio Sustentável

Mirando la Basura, Apuntando al Lujo: Un Negocio Sostenible  
From Trash to Treasure: A Sustainable Business

*Camila Cunha*

*Universidade do Vale do Itajaí, Brasil*

 <https://ror.org/041pjwa23>

Adm.camilacunha@gmail.com

*Sidnei Vieira Marinho*

*Universidade do Vale do Itajaí, Brasil*

 <https://ror.org/041pjwa23>

sidnei@univali.br

*Anete Alberton*

*Universidade do Vale do Itajaí, Brasil*

 <https://ror.org/041pjwa23>

anete@univali.br

Recepción: 23 Julio 2025

Aprobación: 22 Diciembre 2025

Publicación: 23 Marzo 2026



Acceso abierto diamante

## Resumo

**Contexto:** A Reciclavale é uma cooperativa de reciclagem de resíduos eletroeletrônicos fundada por Dona Marli, cuja trajetória revela a força de um negócio com impacto socioambiental. Com parcerias estratégicas, a cooperativa pode se tornar solução para grandes empresas que enfrentam desafios relacionados à gestão de resíduos.

**Dilema:** Em um cenário de crescimento, a falta de estrutura administrativa limita o potencial de expansão da Reciclavale. Dona Marli precisa decidir como profissionalizar a gestão da cooperativa criando valor compartilhado com os parceiros, sem perder sua essência comunitária, equilibrando interesses de diferentes stakeholders.

**Fechamento do Caso:** O caso convida os estudantes a refletirem sobre o papel da administração no crescimento sustentável de negócios sociais, compreendendo a relação de influência e dependência entre os stakeholders, destacando a importância da gestão de stakeholders e da geração de valor compartilhado como elementos estratégicos para o crescimento sustentável de organizações com propósito.

**Palavras-chave:** Stakeholders, Sustentabilidade, Valor Compartilhado, Empreendedorismo Social..

## Resumen

**Contexto:** Reciclavale es una cooperativa de reciclaje de residuos electrónicos fundada por Marli, cuya trayectoria revela la fuerza de un negocio con impacto social y ambiental. A través de alianzas estratégicas, la cooperativa se convierte en una solución para grandes empresas que enfrentan retos en la gestión de residuos.

**Dilema:** En un contexto de crecimiento, la falta de estructura administrativa limita el potencial de expansión de Reciclavale. Marli debe decidir cómo profesionalizar la gestión de la cooperativa creando valor compartido con sus socios, sin perder su esencia comunitaria y equilibrando los intereses de distintos grupos de interés.

**Cierre del caso:** El caso invita a los estudiantes a reflexionar sobre el papel de administración en el crecimiento sostenible de los negocios sociales, comprendiendo la relación de influencia y dependencia entre las partes interesadas y destacando la importancia de la gestión estratégica y la creación de valor compartido en organizaciones con propósito.

**Palabras clave:** Grupos de interés, Sostenibilidad, Valor compartido, Emprendimiento social..

## Abstract

**Context:** Reciclavale is a cooperative focused on recycling electronic waste, founded by Marli. Her journey reveals the strength of a business with social and environmental impact. Through strategic partnerships, Reciclavale becomes a solution for large companies facing challenges in waste management.

**Dilemma:** In a moment of growth, the lack of administrative structure limits Reciclavale's expansion potential. Marli must decide how to professionalize the cooperative's management while creating shared value with partners, without losing its purpose-driven essence and balancing the interests of diverse stakeholders.

**Case Closing:** This case invites students to reflect on the role of management in the sustainable growth of social enterprises, understanding the relationship of influence and interdependence between stakeholders, and highlighting the importance of strategic stakeholder management and shared value creation as key elements for purpose-driven organizations.

**Keywords:** Stakeholders, Sustainability, Shared Value, Social Entrepreneurship..

- *Laura, vamos...*

Era uma doce tarde de outono em Itajaí, o sol brilhava e o vento soprava levemente, era um ótimo dia para levar a família a visitar um grande evento global que estava iniciando na cidade, a 4ª edição da *The Ocean Race*. Os olhos do mundo se voltavam para esta competição que reúne os melhores velejadores do planeta e que abraça essa oportunidade para dizer ao mundo “Ei! Olhe o que você está fazendo com nossos oceanos”. O evento tem como um dos seus pilares, a sustentabilidade e trouxe ações conectadas à Agenda 2030 do Pacto Global da ONU.

E lá, em uma exposição interativa denominada “Mar Adentro – pelo combate ao lixo no mar”, uma garotinha de apenas 3 anos, Laura, rastejava no lixo fictício tentando limpar aquilo que, na concepção dela, não poderia estar ali. Oras, era lixo! E como poderia ela estar passeando em um lugar tão bonito com a sua família e se deparar com aquilo?

Os amigos de sua avó, vendo a cena, perguntaram o que tinha acontecido e tão prontamente ela respondeu:

*Marli: “Isso é o que ela vê dentro da cooperativa de reciclagem. Para ela, isso é lixo e não pode estar assim jogado no chão”.*

Marli era a fundadora de uma cooperativa de reciclagem de lixo eletroeletrônico e lutava diariamente para que os cuidados com o meio ambiente se tornassem cada vez mais intrínsecos aos hábitos da comunidade. Seu objetivo era levar o propósito social de seu negócio para mais locais, abrindo portas para que mais pessoas tivessem consciência do impacto e da necessidade do papel de todos para uma vida mais sustentável. Nos últimos anos, com os olhos do mundo voltados à sustentabilidade, Marli percebeu que estava diante de uma oportunidade única de crescimento para o negócio. E após um domingo de brincadeiras com Laura, antes de começar mais uma semana de muito trabalho, ao deitar a cabeça no travesseiro, aquele dilema não saía de sua cabeça: Como gerar um crescimento sustentável do negócio a partir da criação de valor compartilhado e parcerias com os stakeholders?

## Lixo que inspira objetivos e metas!

Em 1992, quando ocorreu a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável no Rio de Janeiro, os países começaram a olhar com mais atenção para a necessidade de adoção de práticas e normas que ampliassem a conscientização e o cuidado com o meio. Havia 3 anos que o conceito de economia circular havia sido criado para trazer ao cenário mundial cada vez mais a importância de reduzir o desperdício e maximizar o uso dos recursos.

Em 2005, ano do início da jornada empreendedora de Dona Marli, o volume de resíduos sólidos urbanos gerado diariamente no país era em torno de 173 mil toneladas, de acordo com dados do Relatório de Panorama dos Resíduos Sólidos no Brasil. A coleta seletiva de recicláveis estava presente em apenas 8% dos municípios brasileiros.

Os índices de impacto negativo ao meio ambiente deixavam claro que novas ações precisavam ser tomadas urgentemente. O Brasil era um dos maiores produtores de lixo, quando, em 2010, criou a Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010), alterando a Lei 9.605/1998 e instituindo objetivos e diretrizes relativas à gestão integrada e ao gerenciamento de resíduos sólidos. Aos poucos o país buscava, com suas regulamentações e diretrizes do Meio Ambiente, alertar para a necessidade de produção responsável de lixo e a importância da coleta, do transporte, do descarte e do reaproveitamento adequado dos resíduos.

Evoluções foram acontecendo... Segundo pesquisa realizada pelo Panorama 2024 da ABRELPE - ABREMA, referente ao ano de 2023, o Brasil alcançou um total de aproximadamente 81 milhões de toneladas de resíduos sólidos, o que corresponde a 211 mil toneladas diárias. Isto equivale a uma média de 1,047 kg de resíduos por dia sendo produzida por cada brasileiro, com uma taxa de reciclagem estimada em 8% - o que corresponde a cerca de apenas 6,7 milhões de toneladas de materiais recicláveis encaminhados para reaproveitamento.

Ao comparar um período de 18 anos, verifica-se que a presença da coleta seletiva nos municípios brasileiros passou de 8% para 14,7%, uma variação muito inferior ao esperado em um cenário global que busca por desenvolvimento sustentável. Em uma análise mais detalhada sobre a origem dos dados dos relatórios, é possível perceber que tais indicadores consideram uma média estimada para municípios onde há alguma iniciativa de coleta seletiva porta a porta. *“Alguma iniciativa”*.

Neste mesmo período, as nações estavam sendo impulsionadas, tanto no setor público quanto privado, para a convocação da Organização das Nações Unidas (ONU), através de seus princípios e objetivos, conscientizando e lutando por melhores práticas para o meio ambiente e as pessoas. Em 2015, 193 membros da ONU, firmaram um acordo com o compromisso de trazer a sustentabilidade para o cerne de suas ações abraçando uma agenda audaciosa com 169 metas dentro de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: a Agenda 2030.

O Brasil também firmou este acordo rumo a melhores práticas de desenvolvimento sustentável. Entretanto, entre 2015 e 2023, das 169 metas de desenvolvimento sustentável, o país não apresentou melhoria em 55% delas, um progresso insuficiente em 35% e um progresso satisfatório em apenas 8%, segundo dados extraído do Relatório Luz da Sociedade Civil da Agenda 2030. Dos 17 ODS, ao menos três objetivos têm metas que estão fortemente relacionadas com melhorias no tratamento do lixo, sendo eles: ODS 6 – Água Potável e Saneamento, ODS 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis e ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis.

O desenvolvimento sustentável busca satisfazer as necessidades atuais sem comprometer as gerações futuras e, nesse cenário, Dona Marli ainda nem sabia, mas uma sementinha visionária seria plantada...

## Descartando resíduos de fraquezas e ameaças

*Marli: “Eu me questionava sobre os problemas que eu via na cidade, e me incomodava que ninguém fazia algo para resolver”.*

Era 2005, um dia comum de trabalho. Marli, naquele momento Agente de Saúde, estava varrendo o chão de um galpão empoeirado no centro da cidade onde funcionava uma cooperativa de coletores de materiais recicláveis. Parecia mais um dia comum, mas algo seria diferente... Ao final da limpeza, uma servidora do município anunciou que aquele espaço seria fechado, pois a cooperativa estava com sérios problemas relacionados ao desempenho, produtividade e gestão. Uma auditoria do Tribunal de Contas do Estado apontou que estavam reciclando apenas cerca de 0,9% do lixo total coletado no município, abaixo do padrão ideal de 15%. Marli, ouvia atentamente, quando a mulher anunciou: “Caso alguém queira reivindicar o espaço, pode ir à prefeitura e realizar os processos necessários para assumir a liderança.”

Marli não pensou duas vezes e disse “Eu quero!”.

Falou com seus colegas sobre a oportunidade e foi até a prefeitura para começar o processo de obtenção das chaves do local para dar continuidade à cooperativa. Naquele momento apenas uma mulher, que trabalhava com ela, abraçou a ideia; para os demais funcionários da cooperativa de serviços gerais, aquela situação parecia muito improvável e um sonho muito arriscado. Ela começou a buscar por conhecimento sobre o lixo comum, diferentes tipos de reciclagem, funcionamento das práticas ambientais e dos processos internos de um negócio para dar asas à iniciativa.

Durante este período, a situação da antiga gestão chamou atenção da mídia local para a realidade do que estava acontecendo na cidade, o que auxiliou Marli a abrir espaço de negociação com o poder público e seus parceiros para agir em busca de soluções.

A partir do início dos trabalhos, começou a formação de parcerias para receber os resíduos que poderiam ser reciclados no município, retomando o processo de coleta seletiva. A ideia que iniciou com ela e uma colega, aos poucos, naquele mesmo ano de 2005, se tornou o trabalho de cerca de 60 pessoas. E com um sonho e um passo de cada vez, vivendo o que o momento presente trazia, Dona Marli seguiu com dedicação total.

## Coletando análises de mercado

Apenas 3 anos após o início dos trabalhos, em 2008, a cidade de Itajaí viveu uma tragédia. Durante uma enchente, 85% do seu território ficou submerso, 40 mil pessoas ficaram desalojadas e desabrigadas, tanto por alagamentos quanto por deslizamentos de terra. Foi uma catástrofe no estado. Mais de 60 cidades e cerca de 1,5 milhão de pessoas foram afetadas, segundo dados do G1. Dessas, 9.390 ficaram desalojadas e 135 pessoas morreram.

Quando as águas baixaram e os moradores puderam retornar para as suas casas, as ruas de Itajaí estavam cobertas por entulhos. Móveis, colchões, roupas, utensílios e eletrodomésticos cobertos de lama. Uma cena estarrecedora, que se manteve na cabeça de Marli. A sensação de ver tantas famílias perdendo tudo o que haviam conquistado, a tristeza geral e aquele tanto de recursos que seriam descartados de forma inadequada e poluindo ainda mais os oceanos, foi demais para Marli.

Após alguns meses, impactada com os acontecimentos, ela decidiu que era o momento de realizar uma importante mudança no negócio e focar em um nicho mais específico dentro da reciclagem, visando o reaproveitamento de peças e a destinação adequada para aqueles resíduos que muitas vezes as pessoas não sabiam como destinar e permaneciam jogados nas calçadas ou nos rios. No ano seguinte, 2009, a Reciclavale nascia. Uma cooperativa com o objetivo de destinar corretamente resíduos eletroeletrônicos na região do Vale do Itajaí atuando com itens como: brinquedos eletrônicos, computador, notebook, tablet, rádio, televisão, projetor, eletrodomésticos, PVC, lâmpadas, isopor, dentre outros. Ao focar em transformar esses materiais em novos produtos recicláveis, a cooperativa optou por atuar na logística reversa seguindo a Lei Nacional de Resíduos Sólidos, gerando sustentabilidade e beneficiando a comunidade.

Desde então, a Reciclavale manteve seu foco e seguiu construindo seu trabalho com uma equipe enxuta e agregando parceiros à iniciativa. Os cooperados seguiram atuando como responsáveis pela logística de coleta dos resíduos eletroeletrônicos, buscando-os nos grandes pontos da cidade e levando-os até o galpão para a triagem e separação do lixo.

Na cooperativa, os materiais eram reciclados e, quando possível, reutilizados, recuperados e vendidos. A equipe acompanhava diariamente a cotação dos materiais para avaliar o melhor momento para a venda e garantir vendas mais promissoras.

## Triagem dos resíduos e recursos

*Marli: “Meu papel na cooperativa é proporcionar qualidade de vida para as pessoas. Buscar resíduos, gerar empregos. Eu quero que eles (os cooperados) entendam sobre o processo e as escolhas, porque eles têm a mesma capacidade que eu”.*

As cooperativas de trabalho são entidades de natureza associativa, onde os próprios trabalhadores se organizam coletivamente para realizar atividades produtivas, com gestão democrática e divisão de resultados, alinhados aos princípios cooperativistas. No Brasil, segundo dados da OCB, no ano de 2023, havia dentro do ramo “Trabalho e Produção de Bens e Serviços”, cerca de 14% das cooperativas atuando especificamente no segmento de gestão de resíduos. Nesse modelo organizacional, a solução para os problemas com os resíduos na operacionalização da logística reversa se torna mais local e participativa, o que vai ao encontro do desenvolvimento sustentável, fortalecendo o “agir local”. Mas será que eles estavam preparados para os desafios do negócio?

A veia empreendedora pulsava forte em Marli e isso ficava claro em suas ações e posicionamento com sua equipe de trabalho. Todos os cooperados que trabalhavam na Reciclavale eram estimulados a desenvolver o sentimento de serem donos do negócio, compreendendo a importância de seu trabalho, de suas decisões, das pessoas que ali estavam, do trabalho que realizavam e o valor de cada oportunidade que surgia para impulsionar a cooperativa.

A equipe era formada por 18 cooperados e alguns prestadores de serviços terceirizados que auxiliavam na gestão, tais como: advogado, contador, segurança e assessoria de gestão. Era muito comum que as pessoas que iniciavam sua jornada de trabalho na cooperativa fossem da comunidade local e estivessem em busca de sua primeira oportunidade profissional, com um histórico de dificuldade na obtenção de emprego por diversos motivos.

Marli sentia o desejo de impulsionar e transformar vidas. Ela abria portas para essas pessoas trabalharem na cooperativa, ensinando um ofício e lhes dando a oportunidade de exercer um trabalho, onde além de aprender, recebiam orientação, capacitação, autonomia, uma visão ampla de empreendedorismo e o sentimento de pertencer a um negócio e a uma família.

A cooperativa trabalhava com muita transparência em suas ações, com reuniões quinzenais entre a equipe, onde era feita a prestação de contas e eram discutidos os temas relevantes para o negócio, assim como deliberações e o pagamento das sobras. Marli delegava responsabilidades nas atividades às pessoas, demonstrando confiança, incentivando autonomia e, com olhos de águia, seguia acompanhando tudo o que acontecia.

Marli havia estudado até o sexto ano do ensino fundamental e era uma grande incentivadora de seus cooperados na busca por oportunidades de ensino e trabalho que pudesse lhes proporcionar o que desejavam. Ela era uma entusiasta da vida, das oportunidades e do meio ambiente. Sua forte presença e atuação a garantia na liderança sem quaisquer outros interessados em assumir tal função ou se preparar para tal. Ela era vista por todos como a “Mãe”.

## Processando oportunidades das partes interessadas

Ao longo de 16 anos de atuação, a Reciclavale foi se firmando através de importantes parcerias para captação do lixo e espaços de conscientização sobre os resíduos, tais como: órgãos da prefeitura, instituições de ensino, rede privada, movimentos em prol do meio ambiente, eventos e, inclusive, a comunidade em si.

As empresas, cada vez mais motivadas e, em alguns casos, obrigadas, a reportar e divulgar suas práticas de sustentabilidade e ESG, começaram a buscar ainda mais por soluções ambientais responsáveis, transparentes e com gestão de métricas. Indicadores como volume de resíduos gerados, percentual de resíduos reciclados ou reaproveitados, taxa de desvio de aterro, volume de resíduos perigosos, emissões evitadas por meio da reciclagem e logística reversa, eficiência no uso de materiais e investimento em economia circular, vem sendo cada vez mais requisitados. Empresas que negligenciam esse cenário estão mais expostas a riscos reputacionais, regulatórios e financeiros, inclusive perdendo competitividade em mercados internacionais.

Em 2025, o governo federal lançou o Plano Nacional de Economia Circular (2025-2034), trazendo o tema como agenda nacional e estabelecendo objetivos e ações para ampliar a circularidade em cadeias produtivas, reduzir a extração de recursos e aumentar a valorização de materiais pós-consumo. Uma mudança que cria demanda por serviços de logística reversa, triagem e reaproveitamento prestados por cooperativas, como a Reciclavale.

O trabalho da cooperativa seguia ganhando espaço, visto que além de ser a solução de seus problemas, garantia as comprovações legais do tratamento dos resíduos. Assim, as indicações no tradicional método “boca a boca” foram o principal cartão de visitas da Reciclavale e o negócio foi expandindo ao longo dos anos. Recentemente, começou um significativo crescimento na demanda, o que a Dona Marli não estava preparada.

Portas foram se abrindo cada vez mais para que empresas se tornassem parceiras da cooperativa na aquisição de peças em bom estado para reutilização ou na destinação de seus resíduos a fim de cumprir a legislação. Dentre esses, o negócio já somava cerca de 100 parceiros da iniciativa privada, os quais atuavam em condomínios empresariais, centros logísticos ou espaços privados na região. A reciclagem do lixo eletrônico demandava uma série de cuidados na manipulação e destinação dos itens, por se tratar de

resíduos perigosos. Estabelecer uma parceria com uma cooperativa capacitada e habilitada a gerir tais recursos, era um caminho muito interessante às empresas.

Além da iniciativa privada, a prefeitura do município realizava um programa denominado “Cata Treco”, o qual fazia o recolhimento de móveis, eletrodomésticos e eletrônicos que a população se desfazia, a fim de evitar calçadas repletas de entulhos e garantir um destino adequado para os resíduos. O programa atuava nos bairros em média uma ou duas vezes por mês. Além disso, houve a cessão de alguns espaços na cidade para a instalação de PEVs (Ponto de Entrega Voluntária) para que o cidadão pudesse deixar nestes locais seus resíduos eletroeletrônicos, a fim de otimizar a logística de reciclagem.

No âmbito educacional, a cooperativa encontrou oportunidades de compartilhar seu conhecimento e abrir possibilidades para a construção de uma cultura sustentável em parceria com as escolas e universidades. As crianças aprendiam sobre a importância do descarte correto brincando através de gincanas onde eram impulsionadas a captar resíduos para a reciclagem adequada, o que acabava movimentando as famílias, vizinhança e rede de amigos. Marli já estava acostumada a visitar o ambiente escolar e conscientizá-los sobre a importância das ações sustentáveis.

Na universidade, Marli também encontrou importantes parceiros ao negócio, ao se conectar a professores e projetos que viram potencial e propósito em suas ações para somar em iniciativas de apoio à gestão, marketing, questões ambientais e de políticas públicas. Além das parcerias formadas, a presença neste espaço de ensino foi promovendo participações e falas em sala de aula com executivos e profissionais que, ao conhecer o trabalho da cooperativa, foram se tornando parceiros no negócio, destinando seus resíduos à Reciclavale. Algumas escolas e universidades, inclusive, promoviam visitas à cooperativa para que os alunos pudessem conhecer de perto essa realidade.

À medida que as pessoas estavam se conscientizando sobre a necessidade de cuidados com a sustentabilidade, Marli era convidada para falar sobre o tema inclusive em condomínios e espaços residenciais. Em seus lares ou trabalho, as pessoas tinham dúvidas sobre o que reciclar, como reciclar, de que maneira separar ou mesmo como deixar o resíduo adequado para a reciclagem. E assim, na correria do dia a dia, acabavam deixando para depois um importante aprendizado, que já estava gerando sérias consequências globais...

Sem coleta seletiva, reciclagem e engajamento das pessoas, o mundo enfrentaria um colapso ambiental e social silencioso. Toneladas de resíduos se acumulariam em aterros e cursos d’água, liberando gases de efeito estufa e contaminando ecossistemas, enquanto comunidades inteiras perderiam renda com o fim dos empregos. A ausência de economia circular ampliaria a extração de recursos naturais e os custos industriais, tornando insustentável o próprio modelo de produção. Nesse cenário, o que hoje é desperdício se tornaria símbolo de um sistema que falhou em compreender que resíduos, quando bem geridos, são fontes de valor e futuro.

## Planejando os recursos sustentáveis

A cooperativa coletava, mensalmente durante o ano, cerca de 150 toneladas de resíduos (sem triagem) e vendia uma média de 80 toneladas. Grande parte do “lixo” era reciclado e vendido, e a equipe acompanhava o melhor momento para a venda, assim como as ações de oferta e demanda do mercado. Somente de plástico eram vendidas cerca de 40 toneladas por mês. Entretanto, acaba sendo um desafio operacional visto a sua dependência de mercados voláteis.

O preço dos recicláveis oscilava conforme a demanda industrial, o preço das matérias-primas, o câmbio e o comércio internacional (especialmente para alumínio e papel), inflação, custos logísticos e estruturais, pureza e homogeneidade, sem contar fatores como a sazonalidade de consumo, crises econômicas ou eventos climáticos extremos.

A Reciclavale possuía licença ambiental, licença de transporte de resíduos perigosos, atuava comprometida com as normas e legislações a fim de se manter no cumprimento de todos os requisitos legais. A cooperativa

estava habilitada a atender o serviço com qualidade e viabilizar serviços confiáveis aos seus clientes. Como atendia muitas empresas multinacionais, lhe era exigido comprovações do serviço realizado, das licenças e normas, o que os cooperados mantinham em ordem.

A cooperativa, como comumente no setor, ainda enfrentava desafios como a falta de contratos estáveis com a prefeituras e empresas, gerando uma certa insegurança financeira, especialmente em períodos eleitorais, embora mantivesse um bom relacionamento com os órgãos públicos.

A sede da Reciclavale estava localizada em Itajaí, mas a coleta de resíduos em empresas parceiras acontecia também em cidades vizinhas, até mesmo no estado do Paraná, na cidade de Curitiba. A logística era um grande desafio para a cooperativa, pois eles não possuíam uma estrutura de automóveis de grande porte para a coleta dos resíduos. Marli estava lutando para conseguir seu primeiro caminhão e essa ausência de frota própria e de infraestrutura logística restringia a expansão dos serviços.

Era preciso haver muito cuidado no transporte destes resíduos, visto que geralmente os itens eram de patrimônio de empresas e o cuidado com notas fiscais e liberações para a execução do transporte era um fator muito importante de cada movimentação destas mercadorias. Cada vez mais empresas parcerias exigiam a rastreabilidade dos materiais e, sem sistemas de controles tecnológicos, a cooperativa poderia ter dificuldades para atender todos os padrões corporativos, inclusive com as novas diretrizes de economia circular.

Os relatórios de impacto, a mensuração e auditoria de indicadores estavam cada vez mais robustos, com normas cada vez mais definidas, a fim de mitigar os temidos relatos de *greenwashing* garantindo maior confiabilidade e transparência. A cooperativa precisava de mais conhecimento de pessoas especializadas e processos relacionados a essa mensuração.

*Marli refletia: “As empresas estão sinalizando que precisam disso, como vamos fazer?”*

## Entregando luxo às pessoas e ao meio ambiente

Marli tinha sonhos de ampliar o seu negócio, promovendo novos projetos na cooperativa, como o Reciclavale nos bairros. Um projeto onde ela poderia programar sábados de idas aos bairros da cidade para coleta de resíduos facilitando e promovendo o descarte adequado dos resíduos dos moradores.

Havia também o sonho de reabrir o Instituto Reciclavale, que iniciou em 2014, mas precisou parar suas atividades por falta de recursos. O objetivo do espaço era acolher crianças entre 5 e 13 anos no contraturno escolar realizando atividades de oficina de informática, para que eles aprendessem sobre a reciclagem e a montagem dos componentes em novos computadores. Sonhando alto, Marli queria ampliar essa ideia, tornando este um espaço com mais oportunidades de capacitação e emprego, garantindo a transformação social na vida do jovem e promovendo a educação ambiental.

*Marli: “Quando montei a cooperativa, já tinha planos de educar crianças através do trabalho com resíduos, pois só assim podemos ter um Meio Ambiente realmente preservado. Preservação, sustentabilidade, inclusão social e melhor qualidade de vida, não apenas para cooperados, mas para toda a comunidade. Este é o meu desejo, de uma cidadã que tem consciência de que, se cada um fizer um pouquinho, teremos um futuro melhor.”*

O ano estava intenso para Marli. Em função das licenças e de suas práticas de acordo com a lei, a cooperativa chamou a atenção de duas grandes empresas internacionais como potenciais parceiras, o que poderia proporcionar mais oportunidades para o seu negócio. Isto exigiria uma reestruturação organizacional, visto que naquele momento a cooperativa não seguia um planejamento estruturado e fazia muitas atividades sem uma logística adequada ou uma equipe de profissionais de gestão capacitados. Marli entendeu que precisava do apoio de algum de seus parceiros: alunos, professores ou consultores de administração. E com urgência.

As empresas estavam atentas às práticas de ESG e, fugindo de possíveis situações de *greenwashing*, buscando por instituições habilitadas, com certificações e credibilidade. A concorrência na área ainda era muito pequena, visto os desafios de conseguir todas as licenças e operar em condições de trabalho muitas vezes delicadas. Não à toa que grandes multinacionais estavam buscando pela cooperativa para captação de seus resíduos e adequada

destinação, querendo este cuidado com a gestão da cadeia de suprimentos circular. Havia outras cinco concorrentes em municípios com no mínimo 50 quilômetros de distância e nem todas estavam aptas, ainda, com as normas e legislações. Além disso, mais e mais especialistas na área vinham reforçando nas mídias a oportunidade deste mercado para novos empreendedores.

Marli percebeu que estava diante de uma oportunidade única para o negócio, mas não tinha estrutura organizacional para abraçar as oportunidades com as grandes empresas que a estavam buscando, e o momento era de analisar estrategicamente os caminhos: Como gerar um crescimento sustentável do negócio a partir da criação de valor compartilhado e parcerias com os stakeholders?

## NOTAS DE ENSINO

### OBJETIVOS DE ENSINO

O objetivo geral deste caso é interpretar a construção de valor compartilhado nas organizações e, para tal, elencou-se os seguintes objetivos de ensino específicos:

- a) Identificar os stakeholders da cooperativa e as relações de influência e dependência existentes;
- b) Relacionar os conceitos de sustentabilidade corporativa e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável à criação de valor compartilhado nas organizações;
- c) Analisar criticamente o modelo de negócio atual, utilizando Análise SWOT e *Business Model Canvas* como ferramentas, a fim de elaborar um diagnóstico organizacional;
- d) Projetar um modelo de negócio futuro orientado à criação de valor compartilhado, integrando a sustentabilidade corporativa e a definição de objetivos e indicadores que orientem o crescimento estratégico e a entrega de valor da cooperativa.

A construção do caso foi realizada para aplicação em cursos de graduação ou pós-graduação na área de Administração, em disciplinas que abordem sustentabilidade, estratégia e empreendedorismo social. A partir do caso, é esperado estimular nos alunos a conexão de teorias subjacentes com a prática e que eles possam desenvolver uma visão sistêmica, pensamento crítico e analítico.

### FONTES DE DADOS

Este caso para ensino foi baseado em fatos e, para a sua construção, foram utilizadas fontes primárias de dados, por meio de entrevistas com a Sra. Marli, fundadora e gestora da cooperativa, além de visita à cooperativa e observação de campo. Houve também a utilização de fontes secundárias disponíveis na internet, tais como: reportagens, podcasts, redes sociais e divulgações sobre os trabalhos e as perspectivas da Reciclavale.

### PLANO DE ENSINO

Para fomentar o aprendizado, a reflexão e discussões sobre o caso, bem como a conexão com as teorias que suportam o entendimento das temáticas e tomada de decisões administrativas, sugere-se o plano de ensino em 4 etapas, considerando 2 aulas com atividades, conforme descritivo a seguir:

Importar\_tabla5265c64616

No plano de ensino e nas análises do caso são apresentados ferramentas, teorias e métodos, os quais podem ser adaptados e executados em sala de aula conforme escolha do professor, sempre adequando ao nível de complexidade demandado no contexto.

Algumas considerações sobre as práticas apresentadas acima, a fim de estimular o processo criativo de condução da aula. Na 1ª etapa, o professor pode preparar um vídeo instigando a curiosidade dos alunos para o tema de reciclagem de resíduos eletroeletrônicos, destacando como funciona esse processo em seu país/estado/município, mencionando que há ODS relacionadas ao tema. Além disso, o professor irá disponibilizar o caso para leitura prévia. O objetivo é estimulá-los a mergulhar no tema e despertar o interesse pela problemática existentes na área, bem como a conexão com o propósito do negócio. Ao final, sugere-se que seja disponibilizado a todos o caso para ensino completo, com as notas de ensino, a fim de instigar os alunos às construções científicas.

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

A fim de fomentar a discussão do caso, sugerem-se algumas questões principais listadas a seguir.

1. Quem são os principais stakeholders da cooperativa e quais são as relações de influência e dependência existentes entre eles e a organização?
2. De que maneira os conceitos de sustentabilidade corporativa e os ODS, podem orientar a criação de valor compartilhado na cooperativa?
3. Quais elementos devem ser considerados na elaboração de um diagnóstico organizacional e na análise de um modelo de negócios, utilizando Análise SWOT e *Business Model Canvas* como ferramentas?
4. Como a cooperativa pode redesenhar seu modelo de negócios de forma a fortalecer a geração de valor compartilhado com seus stakeholders e quais objetivos e indicadores de impacto podem ser definidos para orientar o seu crescimento sustentável e entrega de valor aos parceiros?

### ANÁLISE DO CASO

A fim de conectar e estimular a análise do caso com as teorias subjacentes, são apresentados aqui subsídios teóricos que possibilitam a resolução das questões propostas.

#### **1. Quem são os principais stakeholders da cooperativa e quais são as relações de influência e dependência existentes entre eles e a organização?**

O objetivo desta questão é desenvolver a capacidade analítica dos alunos ao identificar os stakeholders e compreender as relações de influência e interdependência que moldam o ecossistema da cooperativa. A discussão deve levá-los a perceber que o valor compartilhado emerge das relações de confiança, influência e troca entre os atores – como cooperados, assessorias, empresas parceiras, poder público, universidade, escolas, comunidade local, mídia e clientes. Espera-se que os alunos mapeiem tanto as fontes de apoio quanto as tensões existentes, reconhecendo o papel estratégico da líder da cooperativa como uma importante articuladora dessas relações.

O conceito de stakeholders ganhou destaque a partir da obra seminal de Freeman (1984), que os definiu como "grupos ou indivíduos que podem afetar ou são afetados pela consecução dos objetivos da organização" (Freeman, 1984, p. 46). Essa definição amplia a visão da gestão, reconhecendo a importância de diversos atores, como funcionários, fornecedores, clientes e comunidades locais, que influenciam ou são influenciados pelas atividades empresariais. A gestão eficaz desses stakeholders é essencial para a criação de valor e para a sustentabilidade organizacional, especialmente em ambientes complexos e dinâmicos (Freeman et al., 2010).

Na teoria dos stakeholders, uma empresa é caracterizada como um conjunto de relacionamentos cruciais para o seu funcionamento (Freundenreich et al. 2020; Freeman et al 2010). Esses grupos são diversos, visto que há impacto em todas as áreas e ambientes da organização, tanto interno quanto externos. Tondolo et al. (2023) acrescenta, que antes desta teoria, o pensamento estratégico se limitava a fornecedores, clientes, investidores e funcionários, porém, após a teoria veio a constatação de que é importante incluir a percepção de outras partes, tais como: governo, associações comerciais, comunidades e grupos políticos.

A fim de colocar a teoria em prática, Frooman (1999), desenvolveu um modelo com tipos de estratégias de influência dos stakeholders a partir da teoria da dependência de recursos, considerando 4 tipos de relacionamento entre a empresa e o stakeholder: poder da firma, alta interdependência, baixa interdependência e poder do stakeholder. Além disso, considerou 4 tipos de estratégia de influência dos stakeholders: retenção, uso, direto e indireto. A partir das análises e cruzamento destas informações é possível compreender o grau de influência e dependência entre as partes. Vale destacar que, para que a dependência entre duas organizações proporcione poder a uma organização sobre a outra, deve haver assimetria na relação de troca (Pfeffer & Salancik, 1962; Frooman, 1999).

Na narrativa, é válido considerar que a cooperativa está em um momento importante de crescimento do negócio com oportunidades de desenvolvimento, maximização de receita e alta demanda do mercado. A

escolha sobre quais partes interessadas serão as de maior impacto para o momento devem estar de acordo e serem sustentadas no decorrer da construção da estratégia a ser adotada para viabilizar o crescimento sustentável do negócio.

## **2. De que maneira os conceitos de sustentabilidade corporativa e os ODS, podem orientar a criação de valor compartilhado na cooperativa?**

O objetivo desta questão é estimular o aluno a associar os conceitos de sustentabilidade corporativa e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável às ações concretas de criação de valor compartilhado da cooperativa. A discussão busca evidenciar que a geração de valor compartilhado vai além da responsabilidade social, envolvendo a essência do conceito de desenvolvimento sustentável e, posteriormente, a incorporação de metas econômicas, ambientais e sociais no próprio modelo do negócio. Espera-se que os alunos consigam relacionar o caso a ODS específicos com justificativas pertinentes demonstrando como as metas orientam estratégias empresariais e contribuem para o desenvolvimento sustentável.

A sustentabilidade corporativa é uma abordagem gerencial que amplia o direcionamento das empresas para além dos lucros, incorporando de forma equilibrada as dimensões econômica, social e ambiental na estratégia empresarial, reforçando suas estruturas legais e de governança, em um olhar inclusivo para os direitos humanos e as necessidades sociais (Elkington, 1997; Sheehy & Farneti, 2021). Estes pilares propõem que o sucesso de uma empresa não passa apenas pela rentabilidade financeira, mas também pelo impacto positivo que geram na sociedade e no meio ambiente (Elkington, 1997).

O desenvolvimento sustentável é definido como o atendimento às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades, conforme publicado no Relatório “Nosso Futuro Comum” (1987). Essa definição norteia políticas públicas e práticas empresariais orientadas ao equilíbrio entre o crescimento econômico, social e a preservação ambiental. A Agenda 2030 da ONU traduz essa visão global em 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas, que apresentam um plano de ação para governos, empresas e a sociedade civil.

Porter e Kramer (2011) reforçam a conexão entre sustentabilidade e estratégia ao introduzirem o conceito de criação de valor compartilhado, que propõe que as empresas podem gerar valor econômico ao mesmo tempo em que solucionam desafios sociais e ambientais. Essa abordagem sugere que a sustentabilidade corporativa não é apenas uma responsabilidade ética, mas também uma oportunidade estratégica para inovação e crescimento.

No contexto da Reciclavale, ao analisarmos os construtos aqui abordados, podemos identificar que se destacam os ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis, 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis, 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico e 17 – Parcerias e Meios de Implementação, todos fortemente conectados à gestão adequada de resíduos, à economia circular e ao fortalecimento de relações multissetoriais.

É fundamental alertar os alunos para que essa associação não seja feita de forma genérica: cada ODS possui metas específicas que devem ser justificadas com base em evidências do caso. Assim, por exemplo, o ODS 12 aborda a redução da geração de resíduos, o incentivo à reciclagem e práticas de reuso (metas 12.5, 12.6 e 12.8); o ODS 11 contempla a redução do impacto ambiental negativo das cidades e a gestão sustentável de resíduos municipais (meta 11.6); o ODS 8 reforça a geração de trabalho digno, empreendedorismo e eficiência no uso de recursos (metas 8.3 e 8.4); e o ODS 17 enfatiza a importância das parcerias multissetoriais para mobilizar recursos e compartilhar conhecimentos (metas 17.16 e 17.17).

O ODS 12 é especialmente relevante, pois se conecta diretamente às atividades da cooperativa, incluindo indicadores de performance como a quantidade de resíduos reciclados, a redução de custos com destinação a aterros sanitários e a geração de novos produtos a partir da economia circular, em consonância com a Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010). Além disso, a atuação da cooperativa fortalece o ODS 11 ao promover cidades mais limpas e sustentáveis, o ODS 8 ao gerar trabalho decente e inclusão socioeconômica, e o ODS 17 ao consolidar parcerias estratégicas entre empresas, poder público e sociedade civil.

Segundo o Fórum Econômico Mundial (2024), práticas desse tipo não apenas reduzem riscos ambientais e sociais, mas também impulsionam a economia: estima-se que a inação frente às mudanças climáticas pode

reduzir em até 7% os lucros corporativos globais até 2035. Assim, incorporar metas dos ODS à estratégia empresarial é um caminho não apenas ético, mas também competitivo e financeiramente sustentável.

A atuação da Reciclavale com reciclagem de resíduos e logística reversa traduz na prática os conceitos de valor compartilhado e sustentabilidade corporativa, contribuindo diretamente para as metas de ODS citadas. Por meio da articulação de parcerias com diversos stakeholders, a cooperativa transforma desafios ambientais em oportunidades de desenvolvimento social e econômico. Ao alinhar sua missão às necessidades dos stakeholders e aos princípios da economia circular, a Reciclavale gera impacto positivo, promove práticas corporativas responsáveis e pode se posicionar como parceira estratégica na sustentabilidade corporativa das empresas.

### **3. Quais elementos devem ser considerados na elaboração de um diagnóstico organizacional e na análise de um modelo de negócios, utilizando Análise SWOT e Business Model Canvas como ferramentas?**

O objetivo desta questão é levar os alunos a analisarem criticamente o cenário e o modelo de negócio atual da cooperativa, identificando forças e fraquezas internas, bem como oportunidades e ameaças externas, levantando informações acerca dos blocos-chaves do Canvas (proposta de valor, parcerias, atividades, recursos, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita e estrutura de custos). Nesta etapa, os alunos podem reconhecer de que forma os elementos internos e externos impactam o desempenho da cooperativa e como estão estrategicamente pensados no modelo atual.

A técnica SWOT foi desenvolvida por Albert Humphrey e equipe nas décadas de 1960 e 1970 e pode ser utilizada como uma ferramenta na estratégia organizacional, através da identificação de: suas forças e fraquezas (relacionadas ao ambiente interno) e suas oportunidades e ameaças (relacionadas ao ambiente externo à organização) (Wehrich, 1982). Trevisan et al. (2018), traz que o ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos, que podem influenciar o progresso por meio da realização de objetivos.

A partir dos fatores identificados é possível construir uma matriz que irá contribuir com a elaboração e análise de técnicas de planejamento estratégico para a empresa, a partir de uma melhor visualização do cenário atual com um diagnóstico organizacional. E, para aprimorar essa análise, sugerimos a utilização do *Business Model Canvas*, que traz importantes elementos para a compreensão do funcionamento atual da cooperativa.

De acordo Osterwalder e Pigneur (2011, p.14), “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor de uma organização”. Estes são os autores da metodologia Canvas que consiste em um diagrama que viabiliza a representação, de forma visual, de nove componentes do negócio, que auxiliam na avaliação dos processos e na tomada de decisões. A saber: parceiros chave, atividades chave, recursos, fonte de custos, fonte de receitas, oferta de valor, relacionamento com o cliente, canais de venda e segmento de clientes.

Segundo Trevisan et al. (2018), a partir da construção do Canvas é possível visualizar e realizar testes e modificações em um modelo de negócio, tendo em vista que ele ilustra ideias de forma prática e clara, permitindo uma compreensão do cenário atual e proporcionando o desenvolvimento de um cenário futuro para a empresa. Na Figura 1 é possível visualizar o *Business Model Canvas*.

Figura 1 - Business Model Canvas

Fonte: Osterwalder & Pigneur (2011).

Ao longo da narrativa, é possível perceber que a cooperativa está diante de fatores delicados tanto no ambiente interno, quanto externo, desde a parte operacional, logística e de capital humano, quanto o possível aumento de concorrência. Além disso, há os fatores positivos, visto que a cooperativa tem um forte relacionamento com stakeholders, senso de propósito e engajamento da equipe de trabalho, além de vivenciar uma oportunidade crescente de trabalho com os estímulos governamentais e diretrizes econômicas.

O negócio apresenta diversos parceiros-chaves, atividades que compreendem desde a conscientização, à reciclagem, à confecção de novos produtos e venda da matéria-prima. O momento é forte para a proposta de valor do negócio, o qual pode ser aprimorado com indicadores, métricas e novas oportunidades de inovação. As fontes de custos estão principalmente nas despesas com pessoal, tanto interno, quanto externo, transporte e

combustível, além de custos fixos do espaço. Já as fontes de receita vêm tanto da venda de materiais recicláveis, quanto da prestação de serviços. Realizado o diagnóstico atual, com maior compreensão do cenário administrativo vivido pela cooperativa, é estimulado que os alunos desenvolvam um cenário futuro auxiliando Dona Marli a responder ao seu dilema.

#### **4. Como a cooperativa pode redesenhar seu modelo de negócios de forma a fortalecer a geração de valor compartilhado com seus stakeholders e quais objetivos e indicadores de impacto podem ser definidos para orientar o seu crescimento sustentável e entrega de valor aos parceiros?**

Nesta questão, busca-se que os alunos proponham soluções criativas e viáveis para o redesenho do modelo de negócio da cooperativa, orientado à criação de valor compartilhado com as partes interessadas e ao crescimento sustentável. Envolve aqui as análises já realizadas e, nesta etapa, serão incorporadas a estrutura de criação de valor para stakeholders para análise de modelo de negócios, os OKRs (*Objectives and Key Results*) e indicadores de impacto, para que os alunos possam desenvolver um modelo de negócio futuro.

Freeman, Phillips e Sisodia (2018), agregaram uma perspectiva alternativa e mais ampla sobre os modelos de negócios, trazendo a teoria da criação de valor para stakeholders, onde este é considerado um esforço colaborativo visando beneficiar o negócio central e as partes interessadas. Nesta abordagem, ambos são vistos como co-criadores de valor, enfatizando o quanto há trocas mútuas de valor e que estas devem ser criadas com e para os diferentes stakeholders. Assim, sustentabilidade corporativa e valor compartilhado com stakeholders se tornam pilares complementares na construção de negócios de impacto positivo.

O framework abaixo considera os relacionamentos como um elemento chave dos modelos de negócios e que deve ser projetado em torno de um propósito conjunto que guie o engajamento dos stakeholders (Freeman, Phillips & Sisodia, 2018; Freudenreich et al., 2020).

Figura 2 - Estrutura de Criação de Valor aos Stakeholders para análise de Modelo de Negócios

Fonte: Freudenreich, Freund & Schaltegger (2020)

Este framework é particularmente útil para aplicação em modelos de negócios orientados para a sustentabilidade, visando o desenvolvimento sustentável, com proposições que seguem tanto o engajamento das partes, o propósito conjunto, o alinhamento de interesses quanto a integração ética (Freudenreich et al., 2020). Para tanto, conforme figura acima, sua forma circular representa a ideia de múltiplas interações de valor, utilizando cinco categorias genéricas de stakeholders: clientes, parceiros de negócios, funcionários, sociedade e financeiro.

Em um negócio onde há um propósito social tão significativo como na cooperativa, onde além do cuidado com o meio ambiente, há muito forte em sua essência o cuidado com as pessoas, através de conscientização, boas práticas, emprego e qualidade de vida, é preciso manter-se conectado à missão da organização. Marli é uma empreendedora que busca dar oportunidades de emprego às minorias, ela quer transformar vidas tanto internamente, através de suas cooperadas, quanto externamente, na entrega de valor do seu negócio aos stakeholders. A sustentabilidade na Reciclavale, envolve tanto a viabilidade econômica do negócio, o impacto social e ambiental, quanto a manutenção e a prosperidade de seu propósito e seus valores.

É possível identificar na Reciclavale, a necessidade de agregar movimentos gerenciais robustos ao negócio, através de parceiros ou cooperados capacitados para trazer a administração da cooperativa de forma ainda mais estratégica e sustentável. É perceptível que estivemos diante de uma empreendedora social, que traz consigo o poder de “mover montanhas” em prol do propósito da Reciclavale e que esses talentos precisam seguir ganhando espaço para impulsionar o negócio, engajando partes interessadas e alinhando os interesses em prol de um propósito em comum.

Para que as estratégias desenhadas ganhem força, é preciso que os alunos sigam para o desenho claro de metas e indicadores que conduzam ao crescimento sustentável do negócio. Dentre as ferramentas possíveis na administração, sugere-se aqui o uso dos OKRs e técnica SMART, onde os objetivos são descritos por meio de uma declaração qualitativa do que se deseja alcançar, de forma clara e concisa e os resultados-chave são

mensuráveis, devendo ser específicos, atingíveis, relevantes e com prazo definido. Assim a cooperativa pode traçar inclusive os indicadores de impacto social e ambiental.

Sugerimos aqui consultar indicadores em metodologias confiáveis, tais como: GRI, SASB, TCFD, além dos próprios indicadores trazidos nas metas dos ODS. Dentre alguns indicadores ambientais aplicáveis estão: quantidade de resíduos gerados, resíduos reciclados, resíduos perigosos, método de tratamento dos resíduos, quantidade de resíduos reutilizados, emissões evitadas por meio da reciclagem. E com relação a indicadores de impacto social podem ser analisados: renda média dos cooperados, número de profissionais formalizados e famílias atendidas, impacto comunitário externo mensurando número de pessoas beneficiadas por parcerias sociais, educação ambiental e efetivo engajamento em programas de conscientização e mudança para hábitos sustentáveis.

## REFERÊNCIAS:

- ABRELPE - ABREMA. (2005 – 2024). Panorama dos Resíduos Sólidos no Brasil. Disponível em: < <https://www.abrema.org.br>>.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2018). Tensions in Stakeholder Theory. *Business and Society*, 59 (2), 213–231.
- Freudenreich, B., Ludeke-Freund, F. & Schaltegger, S. (2020). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability, *Journal of Business Ethics*, 166 (1), 3 - 18.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24 (2).
- Organização das Cooperativas Brasileiras. (2023). Trabalho, produção de bens e serviços. Sistema OCB. <https://www.somos.coop.br/conheca-o-coop/onde-estamos/trabalho-producao-de-bens-e-servicos>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios*. Alta Books.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1962). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Sheehy, B., & Farneti, F. (2021). Corporate social responsibility, sustainability, sustainable development and corporate sustainability: What is the difference, and does it matter? *Sustainability*, 13(11), 5965.
- Tondolo, R. R. P., Santos, J. B., Tondolo, V. A. G., & Paiva, E. (2023). Information Transparency, Location, and Stakeholder Pressure on the Socially Responsible Partner Selection. *Revista de Administração Contemporânea*, 27 (2), 1-15.
- Trevisan, L. V., Fialho, C. B., & Coronel, D. A. (2018). Proposta de implantação das ferramentas canvas e análise swot em uma empresa de pequeno porte. *Revista Inteligência Competitiva*, 8 (3), 35-52.
- VII Relatório Luz da Sociedade Civil da Agenda 2030. (2024). Grupo de Trabalho da Sociedade Civil para a Agenda 2030. [https://gtagenda2030.org.br/wp-content/uploads/2024/10/rl\\_2024\\_pt-web-completo\\_lowres.pdf](https://gtagenda2030.org.br/wp-content/uploads/2024/10/rl_2024_pt-web-completo_lowres.pdf)
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix: A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66.
- World Economic Forum. (2024). *Global Risks Report 2024*. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2024.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf).
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

## Información adicional

*redalyc-journal-id*: 3515



**Disponible en:**

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351583858010>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante  
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la  
academia

Camila Cunha, Sidnei Vieira Marinho, Anete Alberton  
**Olhando O Lixo, Mirando O Luxo: Um Negócio Sustentável**  
**Mirando la Basura, Apuntando al Lujo: Un Negocio**  
**Sostenible**  
**From Trash to Treasure: A Sustainable Business**

*Administração Pública e Gestão Social*  
vol. 18, núm. 1, 22397, 2026  
Universidade Federal de Viçosa, Brasil  
[revistaapgs@ufv.br](mailto:revistaapgs@ufv.br)

**ISSN-E:** 2175-5787



**CC BY-NC-ND 4.0 LEGAL CODE**

**Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.**