

MODELOS DE NEGÓCIOS DE ECONOMIA VERDE E SEUS IMPACTOS SOCIAIS LOCAIS: UM ESTUDO NA ÁREA DE ECOTURISMO

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Coordenadoria de Fomento à Pesquisa - Pró-reitoria de Pesquisa e
Pós-Graduação

João Gabriel Marcelino Riccetto¹

Apoio: *PIBIC Mackenzie*

Profa. Dra. Aline Sacchi Homrich e

Profa. Dra. Raquel Mello ²

Universidade Presbiteriana Mackenzie (Campinas) ¹

Centro de Ciência e Tecnologia-CCT ²

<joaogabriel1114@gmail.com.br>

alinesacchiomrich@gmail.com

raquel.mello@mackenzie.br

RESUMO

A transição para uma economia verde impulsiona a criação de modelos de negócio inovadores que buscam conciliar crescimento econômico e sustentabilidade. Esta pesquisa de natureza qualitativa explora as inovações, desafios e oportunidades de quatro modelos de negócio de economia verde no setor de turismo e conservação no Estado de São Paulo, através de estudo de casos múltiplos. A análise, fundamentada na proposta de valor principal e na avaliação de valores perdidos ou subutilizados, revela que esses negócios operam sobre uma tensão criativa entre um público "global" e um ativo "local", utilizando a sustentabilidade como pilar estrutural. As inovações mais significativas não são apenas tecnológicas, como o uso de energias renováveis, mas também sociais, como o fomento ao empreendedorismo comunitário. Os principais desafios incluem barreiras logísticas, o custo da coerência e a gestão de expectativas. A transformação estratégica desses desafios em valor, através da criação de produtos de conhecimento, da formalização da empresa como uma plataforma comunitária e da escalabilidade de soluções via políticas públicas, apresenta-se como possíveis oportunidades. Este estudo contribui para a compreensão de como modelos de negócio sustentáveis geram valor e resiliência em contextos complexos.

Palavras-chave: Modelos de Negócio Sustentáveis, Economia Verde, Inovação Social, Ecoturismo, Criação de Valor, Impacto Social.

ABSTRACT

The transition to a green economy drives the creation of innovative business models that aim to reconcile economic growth and sustainability. This qualitative study explores the innovations, challenges, and opportunities of four green economy business models in the tourism and conservation sector in the State of São Paulo, through a multiple case study approach. The analysis, grounded in Stakeholder Theory and the Uncaptured Value framework, reveals that these businesses operate on a creative tension between a "global" audience and a "local" asset, using sustainability as a structural pillar. The most significant innovations are not only technological, such as the use of renewable energy, but also social, such as fostering community entrepreneurship. Key challenges include logistical barriers, the cost of coherence, and managing expectations, which are understood as manifestations of Uncaptured Value. It is concluded that the greatest future opportunities lie in strategically transforming these challenges into value by creating knowledge products, formalizing the company as a community platform, and scaling solutions through public policy. The study contributes to the understanding of how sustainable business models generate value and resilience in complex contexts.

Keywords: Sustainable Business Models, Green Economy, Social Innovation, Ecotourism, Value Creation, Social Impact.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a crescente urgência das questões ambientais, impulsionada por fenômenos como o aquecimento global, a perda acelerada de biodiversidade e a poluição sistêmica, catalisou uma transformação global nas esferas governamental, empresarial e social. A busca por um modelo de desenvolvimento que concilie crescimento econômico com a preservação ambiental e a equidade social tornou-se um dos maiores desafios contemporâneos. Este movimento foi formalizado e intensificado por marcos globais, como a criação das pautas ESG (Environmental, Social and Governance) em 2004, e a posterior formulação dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em 2015, como parte da Agenda 2030, estabelecendo um roteiro claro para guiar empresas, governos e a sociedade civil (PNUD, 2021).

O conceito de limites planetários se tornou uma referência indispensável para a ciência da sustentabilidade por identificar os nove processos biofísicos críticos que regulam a estabilidade e a resiliência do sistema terrestre, sendo eles: (i) uso da terra, (ii) mudanças climáticas, (iii) biodiversidade, (iv) ciclo de nitrogênio e fósforo, (v) uso de água doce, (vi) poluição química por compostos – como o microplástico –, (vii) acidificação dos oceanos, (viii) aerossóis na atmosfera, (ix) camada de ozônio. Dessas nove, em 2024, seis entraram em estado crítico, uma em alerta e duas na zona segura (ROCKSTRÖM et al., 2024). Portanto, a colaboração entre indivíduos, entidades governamentais e setores privados para reduzir e mitigar os impactos ambientais torna-se imprescindível e de extrema urgência, caso a humanidade deseje garantir o futuro das próximas gerações (BRUNDTLAND et al 1987; ROCKSTRÖM et al., 2024). Nesse cenário crítico, a economia verde surge não apenas como uma alternativa, mas como uma necessidade imperativa para integrar a sustentabilidade ambiental e social com o crescimento econômico (PROKOPENKO et al., 2024).

O Estado de São Paulo, como maior centro econômico do Brasil e detentor de ecossistemas vitais como a Mata Atlântica e o Cerrado (ambos considerados hotspots globais de biodiversidade) (CONSERVATION INTERNATIONAL, 2020), representa um cenário crucial para este estudo. O estado, que abriga a maior população e o maior parque industrial do país (IBGE, 2022), enfrenta uma pressão socioambiental imensa. Seus biomas, que originalmente cobriam vastas áreas, hoje se encontram severamente fragmentados. (INSTITUTO FLORESTAL, 2020).

A implementação de modelos de negócios de economia verde no território paulista não apenas contribuiria para a conservação e recuperação de seus biomas, mas também poderia gerar impactos sociais positivos.

Diante do exposto, esta pesquisa busca responder à seguinte questão central: *Quais são as inovações, oportunidades e desafios enfrentados pelos modelos de negócios de economia verde na área de Ecoturismo?* Adicionalmente uma segunda questão a complementa: *Quais são seus impactos sociais, ambientais e econômicos nas comunidades locais?*

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Economia Verde: Para Além da Sustentabilidade

A economia verde, conforme definida pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), é um sistema de atividades econômicas que resulta em melhoria do bem-estar humano e equidade social, enquanto reduz significativamente os riscos ambientais e a escassez ecológica.

A economia verde, portanto, não é apenas um sinônimo de "economia sustentável", mas uma proposta de reestruturação profunda. Segundo o PNUMA (2011, p. 1), em uma economia verde, *"o crescimento de renda e de emprego deve ser impulsionado por investimentos públicos e privados que reduzem as emissões de carbono e poluição e aumentam a eficiência energética e o uso de recursos"*. Abramovay (2012) aprofunda essa visão ao propor três dimensões interdependentes, sendo a segunda delas o aproveitamento da biodiversidade conforme a economia do conhecimento da natureza — e não da destruição — (BECKER, 2010 apud ABRAMOVAY, 2012). Esta dimensão, valoriza a "floresta em pé" e propõe a criação de cadeias de valor a partir de produtos e serviços ecossistêmicos. Um exemplo clássico é o desenvolvimento de produtos não madeireiros, como a extração sustentável do látex das seringueiras ou a coleta de frutos e resinas, que geram renda para as comunidades locais e valorizam a floresta por seus serviços contínuos, em oposição à exploração predatória que leva ao desmatamento.

2.2 Modelos de Negócio: da Lógica do Lucro à Lógica do Impacto

Um modelo de negócio, na definição clássica de Osterwalder e Pigneur (2010), descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor. Tradicionalmente, esse "valor" era entendido como puramente financeiro. No entanto, a ascensão da sustentabilidade expandiu essa definição para incluir a criação de valor social e ambiental (ELKINGTON, 1994).

O Tripé da Sustentabilidade (Triple Bottom Line) fornece a estrutura fundamental para essa nova lógica, exigindo que as empresas gerenciem seu desempenho com base em três pilares indissociáveis: Pessoas (People), Planeta (Planet) e Lucro (Profit). Elkington (1994) argumenta que as empresas devem ir além do lucro e se esforçar para criar valor em todas as três áreas, que são interdependentes e não podem ser consideradas isoladamente. Neste sentido, o "Foco no Lucro vs. Foco no Impacto", que posiciona a "nova guarda de empreendedores conscientes" entende que a responsabilidade socioambiental é um pilar para o sucesso e a resiliência a longo prazo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

No contexto de negócios intrinsecamente ligados a um local, como o ecoturismo, a compreensão de valor se expande. Krippendorf (1987) sugere que, para esta indústria, a paisagem natural e cultural não é apenas um cenário, mas a principal "matéria-prima" do negócio, ou seja o "capital paisagístico" trata-se de um ativo que, paradoxalmente, é consumido e potencialmente destruído pela própria atividade turística. Sob esta ótica, a sustentabilidade deixa de ser uma escolha ética e se torna uma condição essencial para a viabilidade do negócio a médio e longo prazo, uma vez que sua preservação é uma estratégia de gestão de ativos tão crucial quanto a gestão financeira.

2.2.1 Arquétipos de Modelos de Negócio Sustentável

Para organizar e compreender as diversas estratégias que as empresas utilizam para alcançar a sustentabilidade, Bocken et al. (2014) propuseram uma tipologia de "arquétipos de modelos de negócio sustentáveis". Esses arquétipos são padrões de inovação que descrevem como as empresas podem criar valor a partir de práticas sustentáveis. Para a presente análise, três desses arquétipos são particularmente relevantes: (i) Maximizar a eficiência de materiais e energia: Focado em otimizar o uso de recursos, reduzindo custos e impacto ambiental; (ii) Criar valor a partir de resíduos: baseado na lógica da economia circular, onde resíduos de um processo são transformados em insumos para outro; (iii) Substituir por renováveis e processos naturais: Incentiva a substituição de insumos de origem fóssil ou industrial por alternativas renováveis e a valorização de processos ecossistêmicos.

2.4 Inovação e Empreendedorismo Verde como Motores da Mudança

A transição para uma economia verde não ocorre por decreto; ela é impulsionada pela inovação. Schumpeter (1939) sugere o termo "destruição criativa", onde novas tecnologias, produtos e modelos de negócio substituem os antigos. No contexto da sustentabilidade, a

inovação é o motor que permite às empresas superarem a aparente dicotomia entre desempenho econômico e responsabilidade ambiental.

A manifestação mais estratégica desta inovação social é o conceito de Criação de Valor Compartilhado (CSV) (PORTER; KRAMER, 2011). Em que vantagens competitivas e valor econômico geraram valor para a sociedade. Sob esta ótica, o sucesso empresarial e o progresso social são interdependentes, criando um ciclo virtuoso onde o investimento no bem-estar do ecossistema de negócios e da comunidade local se traduz em maior resiliência e lucratividade para a própria empresa (PORTER; KRAMER, 2011).

Uma das manifestações mais importantes da inovação sustentável é a transição de um modelo de Economia Linear para um de Economia Circular. A Economia Linear, que dominou a produção industrial por séculos, baseia-se em um fluxo de "extrair-produzir-descartar", tratando os recursos naturais como infinitos e o lixo como um problema inevitável (BRAUNGART et al 2007). Em contraste, a Economia Circular surge como uma ferramenta estratégica fundamental para a operacionalização da Economia Verde, propondo um modelo regenerativo no qual os resíduos são eliminados através do design superior de materiais, produtos e sistemas (MACARTHUR, 2013). Isso envolve a adoção de práticas como a reutilização, a remanufatura e a reciclagem, fechando os ciclos de materiais e de energia e transformando o conceito de "fim de vida" em "início de um novo ciclo".

Neste contexto, o empreendedorismo verde é o agente central que catalisa essas inovações, criando novos empreendimentos que já nascem com a sustentabilidade e a circularidade em seu núcleo estratégico (DAROSA; SILVA, 2021). Esses empreendedores não apenas identificam oportunidades de mercado, mas também buscam ativamente resolver problemas socioambientais, gerando os chamados "empregos verdes". A Organização Internacional do Trabalho define empregos verdes como aqueles que contribuem para a preservação ou restauração da qualidade ambiental, podendo atuar em diversas áreas como agricultura orgânica, reflorestamento e energias renováveis (OIT, 2009).

3. METODOLOGIA

Para responder à questão de pesquisa e alcançar os objetivos propostos, esse trabalho adota como abordagem metodológica o estudo de casos múltiplo de natureza qualitativa. A escolha desta estratégia de pesquisa se dá pela sua reconhecida capacidade de investigar fenômenos complexos em seus contextos reais, permitindo uma compreensão aprofundada a partir de dados empíricos, conforme sugere Eisenhardt (1989). Na presente pesquisa, essa

abordagem é fundamental, pois os modelos de negócios de economia verde são fenômenos intrinsecamente multifacetados devido sua complexidade que advém não apenas da articulação dos múltiplos componentes que estruturam qualquer modelo de negócio (OSTEWALDER; PIGNEUR, 2010), mas também da necessidade de integrar, de forma equilibrada, as dimensões econômica, social e ambiental (ELKINGTON, 1994)

A adequação do método se aprofunda ao considerarmos as questões centrais desta pesquisa, segundo Yin (2015), o estudo de caso é a estratégia preferencial quando o pesquisador busca responder as questões do tipo “como” e “por quê”, inseridas em contextos contemporâneos sobre os quais se tem pouco controle. Ao confrontar os dados obtidos em diferentes organizações, busca-se identificar padrões recorrentes e reduzir variações suscetíveis a vieses como poderia ocorrer em um único caso (CAUCHICK MIGUEL, 2010).

3.1 Seleção dos Casos e Participantes

A seleção dos casos para este estudo foi intencional e guiada por critérios de relevância teórica e empírica, uma abordagem conhecida como amostragem por propósito (PATTON, 2002). O critério de seleção foi a identificação de casos que, conforme destaca Eisenhardt (1989), fossem particularmente ricos em informações para o fenômeno investigado.

O primeiro modelo de negócios analisado é o de *Hotelarias Costeiras Sustentáveis*, focado em negócios cuja operação exemplifica a “economia do conhecimento da natureza”, (BECKER, 2010 apud ABRAMOVAY, 2012). Este conceito se materializa em serviços ecossistêmicos como o ecoturismo, onde a lógica de negócios se inverte: a paisagem e a cultura local deixam de ser um cenário para se tornarem a principal “matéria-prima” da atividade turística (KRIPPENDORF, 1987), a preservação deste “capital paisagístico” torna-se, portanto, uma condição essencial para a sustentabilidade do negócio a médio e longo prazo. Dentro deste contexto, foram selecionadas duas organizações:

Caso 1. Pousada Canto Bravo: modelo de negócio intrinsecamente ligado à comunidade e ao meio ambiente local. Situada na Praia do Bonete, localidade acessível apenas por trilha ou barco e eleita como uma das dez melhores praias do Brasil (THE GUARDIAN, 2009), a pousada foi indicada como a principal opção de hospedagem para quem visita o local (THE GUARDIAN, 2009). A organização se apresenta publicamente como uma experiência de imersão “Natureza & Cultura Caiçara”, declarando em seu material institucional o compromisso com a “conservação do meio ambiente, apoiando a comunidade local e sua cultura” (POUSADA CANTO BRAVO, 2025).

Caso 2-Reserva Ilhabela: combina sustentabilidade com inovação tecnológica. A empresa se autodenomina publicamente como o “Smart Hotel mais sustentável da ilha” e comprova seu

compromisso ambiental por meio da certificação “Empresa Carbono Neutro”, que atesta a neutralização de seu impacto climático por suas ações (RERSERVA ILHABELA, 2025).

O segundo modelo investigado é o *Parque de Conservação Privado*. Enquanto no modelo de hotelaria costeira sustentável o ecoturismo surge como uma das principais atividades, neste segundo modelo a própria conservação do ecossistema é o núcleo do negócio. Esta abordagem busca transformar um ativo ambiental em um ativo econômico sustentável, principalmente através da geração de empregos verdes e da criação de novas cadeias de valor baseadas na conservação, conceitos alinhados às diretrizes da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2009) quanto à discussão sobre a “economia do conhecimento da natureza” (BECKER, 2010 apud ABRAMOVAY, 2012). Para analisar este modelo, foram selecionadas as seguintes iniciativas:

Caso 3- Legado das Águas (Reservas Votorantim): é a maior reserva privada de Mata Atlântica do país. Seu modelo de negócio, que diversifica receitas entre ecoturismo, pesquisa e mercado de carbono, o torna um caso robusto para analisar as estratégias de sustentabilidade financeira em projetos de conservação de larga escala (LEGADO DAS ÁGUAS, 2025);

Caso 4 - Parque das Neblinas (Instituto Ecofuturo/Suzano): a área que hoje constitui a reserva, foi intensamente explorada no passado pela Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) para a produção de carvão vegetal, resultando em desmatamento e degradação do ecossistema. Após o local ser adquirida pela Suzano, a área passou por um projeto de restauração da Mata Atlântica, na qual foi transformada em um polo de ecoturismo, educação ambiental e pesquisa (PARQUE DAS NEBLINAS, 2025)

3.2 Procedimento para Coleta de Dados

O principal instrumento para a coleta de dados primários desta pesquisa foi a entrevista semiestruturada aplicada aos principais gestores ou acionistas das organizações selecionadas. A escolha por esta modalidade de entrevista se justifica por sua capacidade de combinar a estrutura de um roteiro, que garante a cobertura dos tópicos essenciais à pesquisa, com a flexibilidade necessária para que o entrevistador possa explorar respostas, aprofundar temas e adaptar-se ao fluxo de conversa (BARDIN, 2011)

O roteiro da entrevista foi elaborado para obter uma compreensão holística de cada modelo de negócio. A estrutura do roteiro foi dividida em duas etapas principais, conforme detalhado no fluxograma a seguir (Figura 1).

A primeira etapa, *Caracterização do Modelo de Negócio*, teve como objetivo central entender o que a empresa é e como ela se estrutura. Na segunda etapa do roteiro, *Análise*

de Valor Sustentável, o objetivo foi entender como a empresa gera impactos, tanto positivos quanto negativos.

3.3 Análise dos Dados

A análise dos dados primários pautou-se pelo rigor metodológico, buscando assegurar a validade e a profundidade das interpretações. Inicialmente, as entrevistas, gravadas em áudio com o consentimento prévio dos participantes, foram transcritas integralmente e codificadas de acordo com a metodologia de Gioia et al (2013).

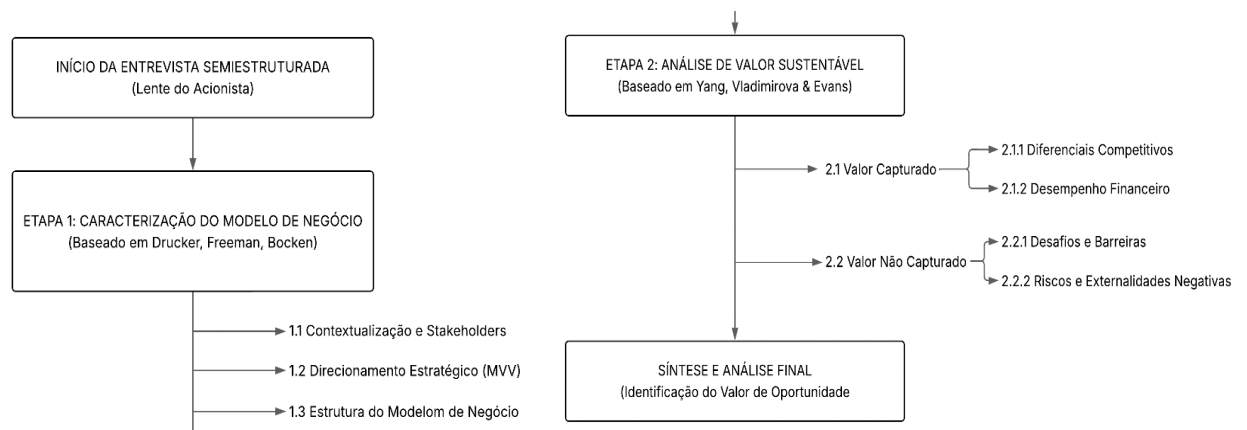


Figura 1. Fluxograma do Processo de Coleta de Dados. Fonte: Autor (2025).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise das entrevistas com os quatro empreendimentos estudados revelou um panorama rico e complexo de seus respectivos modelos de negócios de economia verde no Estado de São Paulo. Os resultados são apresentados de forma temática e comparativa, agrupando a estrutura dos modelos, seus impactos sociais, os desafios enfrentados, as inovações implementadas como resposta e, por fim, as oportunidades que emergem da análise.

4.1 Estrutura dos Modelos de Negócio: A Tensão Criativa entre o Local e o Global

A análise da estrutura dos quatro modelos de negócio revela um padrão fundamental. Todos operam em uma interface delicada que precisa gerenciar as expectativas de um público majoritariamente externo e urbano, ao mesmo tempo em que preserva a integridade do ativo local, composto pelo ecossistema e pela cultura, que sustenta a própria existência do negócio. Esta tensão não é vista como um obstáculo, mas como a principal força motriz que molda a Proposta de Valor e as práticas de sustentabilidade de cada empreendimento.

A análise comparativa das Propostas de Valor revela que os quatro modelos de negócio operam sobre uma fundamental tensão dialética entre o “global” e o “local”. O público

consumidor, conforme relatado pelos gestores, é majoritariamente externo à região de operação – proveniente de grandes centros urbanos como São Paulo e Campinas ou mesmo do exterior – e busca uma experiência de imersão na natureza e na cultura local. Em contrapartida, a “matéria-prima” que constitui essa experiência é intrinsecamente local, o que, como aponta o gestor do Legado das Águas, muitas vezes não é percebido como um “produto” pela própria comunidade do entorno. A Proposta de Valor, portanto, transcende o serviço em si e se torna a gestão cuidadosa dessa interface, alinhando-se ao conceito de “capital” paisagístico” de Krippendorff (1987), que é valorizado pelo visitante externo precisamente por sua autenticidade e diferença em relação ao seu ambiente de origem.

Para além do capital natural, a análise revela que a cultura local é tratada como um ativo estratégico fundamental na construção da Proposta de Valor. Esta abordagem se manifesta de diferentes formas nos casos estudados. Na Pousada Canto Bravo, o modelo de negócio é integralmente desenhado como uma “experiência de imersão na natureza e cultura caiçara”, onde a arquitetura, a culinária e as interações com a comunidade são os principais componentes do produto. De forma similar, o Legado das Águas transforma o conhecimento tradicional de seus guias locais em um diferencial para a experiência do visitante, que passa a ter acesso não apenas à floresta, mas à sua história, uma prática que exemplifica o conceito de “economia do conhecimento da natureza” (BECKER, 2010 apud ABRAMOVAY, 2012), onde o saber local sobre o ecossistema se torna um ativo econômico. Mesmo o modelo do Reserva Ilhabela, com seu foco em tecnologia, participa desta lógica ao integrar em sua decoração artefatos de povos tradicionais do arquipélago de Ilhabela e ao estruturar sua oferta de serviço de bem-estar por meio de parcerias com a comunidade local.

4.1.3 A Sustentabilidade como Pilar Estrutural

A sustentabilidade ambiental, nos casos estudados, transcende o discurso e se materializa como um pilar estrutural da operação. Em vez de serem vistas como um custo adicional, as práticas de gestão de água, energia e resíduos são apresentados como soluções de engenharia e gestão. Uma característica comum aos quatro empreendimentos é a busca por autonomia e resiliência operacional por meio de sistemas regenerativos. Seja por imposição do contexto geográfico, como na Pousada Canto Bravo e Parque das Neblinas, ou por uma decisão estratégica deliberada, como na Reserva Ilhabela e Legado das Águas, todos os casos investem em soluções como biodigestores, tratamento biológico de efluentes e um forte componente de energia solar para minimizar sua dependência de infraestruturas convencionais e reduzir seu impacto ambiental.

Ao fazerem isso, os negócios aplicam diretamente os arquétipos de modelo de negócio sustentável definidos por Bocken et al. (2014). A gestão de resíduos, por exemplo, exemplifica o arquétipo “criar valor a partir de resíduos”, transformando um passivo operacional em um ativo que gera composto para horta. Por sua vez, a decisão da Reserva Ilhabela de não vender garrafas de água, por exemplo, é a manifestação mais acentuada desta lógica: a prática ambiental não é apenas uma melhoria operacional, mas um elemento central da própria experiência e proposta de valor oferecida ao cliente.

4.2 Impacto Social: Do Emprego ao Fomento do Ecossistema Empreendedor

O impacto social gerado pelos quatro empreendimentos é outra dimensão central de seus modelos de negócio, indo muito além da simples geração de empregos. O Quadro 1 apresenta uma matriz comparativa das diferentes estratégias.

Quadro 1: Matriz Comparativa de Estratégias de Impacto Social

Estratégia de Engajamento Comunitário	Tipo de Impacto	Pousada Canto Bravo	Reserva Ilhabela	Parque das Neblinas	Legado das Águas
Contratação Direta da Mão de Obra	Geração de Emprego	X	X	X	X
Integração de Serviços da Comunidade	Geração de Renda	X	X	X	
Fomento ao Empreendedorismo Local	Criação de Negócios		X	X	
Fomento ao Esporte	Desenvolvimento Humano / Social	X	X		
Ativismo em Políticas Públicas	Transformação Sistêmica		X		

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.2.1 A Geração de Renda e o Fomento do Empreendedorismo Local

A análise comparativa social revela um espectro de estratégias de engajamento comunitário. No nível mais fundamental, encontra-se o modelo de contratação direta, como o praticado pelo Legado das águas, que prioriza a mão de obra local para suas operações. Um passo adiante, a Pousada Canto Bravo adota um modelo de integração de serviços, onde o negócio ativamente cria e sustenta um mercado para outros autônomos da comunidade, como barqueiros e pescadores.

Contudo, os casos do Parque das Neblinas e da Reserva Ilhabela demonstram a aplicação mais sofisticada do conceito de “economia do conhecimento da natureza. Nesses modelos, a empresa transcende seu papel de contratante e se torna uma plataforma de fomento ao empreendedorismo. Ao cederem sua infraestrutura e darem mentoria para que membros da comunidade criem seus próprios negócios, eles não apenas geram renda, mas também

promovem autonomia, resiliência econômica e a criação de um ecossistema de negócios local, onde o sucesso da empresa está diretamente atrelado ao sucesso da comunidade.

4.2.2 Inovação no Impacto Social: Para Além da Geração de Renda

A inovação no impacto social dos casos estudados transcende a dimensão puramente econômica, revelando duas formas principais de atuação: o fomento ao esporte e o ativismo em políticas públicas. A Pousada Canto Bravo exemplifica uma forma orgânica de impacto social através de seu projeto de Jiu-Jitsu. Criado e liderado pelo próprio gestor, o projeto oferece aulas gratuitas em um tatame na posada, servindo como ferramenta de desenvolvimento humano e inclusão para a comunidade. No entanto, a iniciativa transcende o público local, pois os hóspedes são frequentemente convidados a participar das aulas, o que possibilita uma rica troca cultural e transforma uma ação de impacto social em um pilar de experiências do cliente. Já na Reserva Ilhabela, o patrocínio a atletas de vela, o principal esporte do arquipélago, representa uma estratégia de desenvolvimento de talentos e de fortalecimento da identidade da região.

Contudo, a forma mais acentuada de inovação social observada é o ativismo cívico da Reserva Ilhabela, que, ao liderar a criação do IPTU Verde – um incentivo fiscal que concede descontos no imposto predial para imóveis que adotam práticas sustentáveis –, expande sua atuação para além de suas fronteiras operacionais e se torna um agente de transformação territorial. Esta ação, que materializa a missão declarada da empresa de “gerar um impacto positivo na hotelaria” como um todo, é a antítese de *greenwashing*, ou seja, em vez de apenas otimizar suas próprias operações, a empresa investe recursos para criar um bem público que beneficia todo o ecossistema de negócios, incluindo seus concorrentes. Essa prática se alinha ao conceito de Criação de Valor Compartilhado de Porter e Kramer (2011), onde o sucesso da empresa é deliberadamente atrelado ao progresso da sociedade, demonstrando uma compreensão madura de que sua própria resiliência a longo prazo depende da resiliência de todo o sistema.

4.3 Desafios Comuns e Específicos: As Barreiras à Escalabilidade

Apesar dos impactos positivos e das estruturas de valor bem definidas, os quatro modelos de negócio enfrentam um conjunto significativo de barreiras operacionais e estratégicas, que devem ser compreendidos como catalisadores para as inovações e oportunidades de desenvolvimento futuro. Para sintetizar a análise, os desafios identificados foram agrupados em Barreiras Externas – impostas pelo contexto e não controláveis pela empresa – e Barreiras internas – relacionadas à gestão e controláveis. O Quadro 2 apresenta

uma matriz comparativa desses desafios conforme o framework de Valor Não Capturado de Yang et al. (2017).

Quadro 2: Matriz Comparativa de Desafios Operacionais e Estratégicos

Desafio Identificado	Tipo de Barreira	Conceito de Valor (YANG et al. (2017))	Pousada Canto Bravo	Reserva Ilhabela	Parque das Neblinas	Legado das Águas
Gestão de Expectativas / Conflitos Culturais	Externa	Valor Destruido (Potencial)	X	X		
Isolamento e Logística	Externa	Valor Ausente	X		X	X
Sazonalidade	Externa	Valor Perdido	X		X	
Custo de Coerência	Interna	Valor Excedente	X	X	X	X
Burocracia Corporativa	Interna	Valor Perdido			X	X
Gestão Intuitiva	Interna	Valor Perdido	X			
Falta de Fornecedores de Tecnologia	Interna	Valor Ausente	X	X		
Retenção de Talentos	Interna	Valor Destruido (Potencial)				X

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.3.1 O Desafio da Gestão de Expectativas e Conflitos Culturais

Há necessidade de gerenciar expectativas e os potenciais conflitos culturais que surgem da interface entre o público “global” e o ativo “local”. Na Reserva Ilhabela, esse conflito se manifesta na decisão operacional de não comercializar garrafas de água, embora essa prática, alinhada aos valores ambientais do negócio, colida diretamente com a expectativa de conveniência do consumidor. O gestor descreve a dificuldade de normalizar essa prática, indicando que a comunicação e a educação do público são um desafio contínuo para evitar uma percepção negativa por parte dos clientes com uma visão mais tradicional. De forma distinta, na Pousada Canto Bravo, a tensão é de natureza sociocultural, pois existe uma necessidade de mediar ativamente os conflitos entre o comportamento de alguns turistas e os valores da comunidade evangélica local, uma tarefa que exige uma comunicação cuidadosa para manter a harmonia no ambiente.

Em ambos os cenários, a gestão da comunicação e das expectativas emerge como uma atividade-chave para o sucesso do negócio, sendo que a solução encontrada para os gestores não é abandonar seus princípios, mas sim engajar-se ativamente na educação dos clientes e na mediação de conflitos. Essa abordagem busca transformar um potencial ponto de atrito em uma oportunidade de reforçar o propósito da marca. Essa dinâmica se alinha diretamente ao conceito de Valor Destruido potencial, conforme proposto por Yang et al. (2017), pois uma falha na comunicação poderia levar a insatisfação do cliente e a danos na reputação. Nesse sentido, a

estratégia de inovar na comunicação torna-se um mecanismo de defesa de valor, garantindo que a autenticidade do negócio seja percebida pelo cliente como um diferencial positivo.

4.3.2 Barreiras Externas: O Peso do Contexto Geográfico e da Sazonalidade

Para além dos desafios de comunicação, o próprio contexto operacional impõe barreiras externas significativas impostas pelo próprio contexto em que operam. O isolamento geográfico, agravado por condições climáticas, e a sazonalidade do turismo, em particular, surgem como desafios universais para os casos de hotelaria e parques, demandando um alto grau de planejamento e resiliência operacional. Na Pousada Canto Bravo, o transporte de suprimentos e tecnologias, como painéis solares, depende de condições favoráveis do mar e do clima, uma realidade que, somada ao isolamento geográfico extremo, impõe custos logísticos elevados. Nesse cenário, o “mar bravo”, conforme relatado na entrevista, pode não apenas paralisar a logística, mas também forçar a saída antecipada de hóspedes por segurança, criando um novo desafio de comunicação similar ao discutido na seção anterior.

Desafios logísticos similares, decorrentes da localização remota, são também uma constante para os demais casos. A dependência de sistemas de energia autossuficientes, por exemplo, é uma realidade tanto para a Pousada Canto Bravo quanto para o Legado das Águas, que não possuem acesso à rede elétrica convencional, assim como a dificuldade de acesso à internet foi um desafio compartilhado por ambos, recentemente mitigado pela adoção de tecnologia de internet via satélite (Starlink). Para o Parque das Neblinas, a principal manifestação do desafio logístico é a falta de um posto de combustível próximo, o que exige um rigoroso planejamento de compras antecipado. Além disso, a sazonalidade do turismo intensifica essa vulnerabilidade, sendo que na Pousada Canto Bravo, o impacto é direto na viabilidade financeira, com períodos de baixa demanda no inverno em que o negócio opera no prejuízo. O Parque das Neblinas enfrenta o mesmo desafio de equilibrar a demanda entre as estações, uma barreira comum a negócios dependentes do fluxo de visitantes.

Essas barreiras contextuais podem ser compreendidas através do conceito de Valor Não Capturado, visto que o isolamento e a consequente falta de infraestrutura convencional – como estradas pavimentadas, postos de gasolina, rede elétrica e de comunicação – representam um Valor Ausente, segundo Yang et al. (2017), ou seja, a ausência de recursos que negócios em contextos urbanos possuem. Por sua vez, a sazonalidade gera Valor Perdido (YANG et al., 2017), uma vez que os ativos da empresa – como equipes, quartos e trilhas – ficam ociosos e subutilizados durante os períodos de baixa demanda. Nesse sentido, as estratégias para mitigar esses desafios, como o planejamento logístico rigoroso e a busca por novos públicos, como no

caso do Parque das Neblinas, que atrai o público corporativo durante os dias de semana, são tentativas de transformar esse Valor Não Capturado em Valor Capturado, aumentando a resiliência e a sustentabilidade financeira do negócio.

4.3.3 Barreiras Internas: O Custo da Coerência e os Desafios de Gestão

As barreiras identificadas nos casos de estudo refletem os trade-offs inerentes à gestão de modelos de negócio com propósito. Uma barreira universal é o “Custo da Coerência”, que se refere aos altos investimentos deliberados para manter a integridade da proposta de valor sustentável. Na Pousada Canto Bravo, isso se manifesta no alto custo do sistema de energia autônomo, enquanto no Parque das Neblinas, a decisão de limitar o número de visitantes por monitor representa um custo operacional assumido para garantir a qualidade da experiência. Ambos são exemplos de Valor Excedente (YANG et al., 2017), onde as empresas deliberadamente investem mais do que o estritamente necessário para a operação, a fim de manter a integridade de sua proposta de valor. No entanto, a percepção sobre este custo varia: enquanto na Pousada é visto como um investimento inevitável para a autonomia operacional, na Reserva Ilhabela, o custo das certificações é questionado como um fardo que poderia ser melhor aplicado em outras práticas sustentáveis, ilustrando a complexa análise de custo-benefício que esses negócios enfrentam.

A dicotomia entre a burocracia dos parques corporativos e a gestão intuitiva da pousada independente ilustra diferentes formas de Valor Perdido (YANG et al., 2017). Nos parques, a lentidão dos processos e a necessidade de aprovações geram um valor perdido na forma de agilidade e tempo, enquanto na pousada, a falta de planejamento financeiro formal pode levar a um valor perdido na forma de decisões de investimento subótimas e maior risco. A este conjunto de desafios de gestão, soma-se a dificuldade, conforme relatado pelos gestores, de encontrar no mercado nacional fornecedores capazes de desenvolver soluções tecnológicas personalizadas que os modelos de negócio inovadores demandam. Este desafio, relatado tanto pela Reserva Ilhabela na busca por automação customizada quanto pela Pousada Canto Bravo na necessidade de uma câmara fria energeticamente eficiente, representa um Valor Ausente (YANG et al. 2017), com a ausência de um recurso ou capacidade externa que limita a velocidade e o potencial de inovação. Finalmente, o desafio de retenção de talentos no Legado das Águas representa um Valor Destruído potencial, pois a perda de conhecimento especializado pode minar a capacidade de inovação e a eficiência operacional da organização.

4.4 As Inovações Estratégicas dos Modelos de Negócios

A análise das transcrições revela que as inovações mais significativas não surgem de forma isolada, mas são elementos centrais que definem e viabilizam os modelos de negócio estudados. Diferentemente dos desafios, que muitas vezes são impostos pelo contexto, as inovações representam as escolhas estratégicas deliberadas que cada organização faz para entregar sua proposta de valor e garantir sua sustentabilidade.

O Quadro 3, apresenta uma matriz comparativa dos principais tipos de inovações.

Quadro 3: Matriz Comparativa de Inovações Estratégicas

Tipo de Inovação	Descrição da Inovação	Pousada Canto Bravo	Reserva Ilhabela	Parque das Neblinas	Legado das Águas
Tecnologia como Resiliência	Uso de tecnologia para superar barreiras operacionais e garantir a viabilidade em contextos remotos	X		X	X
Tecnologia como Modelo de Negócio	Uso de tecnologia como pilar central da proposta de valor e do diferencial competitivo		X		
Engajamento Social (Integração / Fomento)	Criação de modelos de parceria que geram valor social e econômico para a comunidade local	X	X	X	X
Criação de Conhecimento Aplicado	Transformação da conservação em um laboratório para gerar conhecimento e metodologias replicáveis			X	X
Mercado de Carbono (Compra / Venda)	Participação no mercado de créditos de carbono, seja para neutralizar emissões ou para gerar nova receita		X		X

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.4.1 Inovação em Tecnologia e Processos

A análise comparativa revela que a tecnologia é utilizada de formas distintas nos casos estudados, funcionando ora como uma ferramenta de resiliência para garantir a viabilidade operacional, ora como o pilar central do próprio modelo de negócio. A adoção de tecnologias de energia solar, por exemplo, é um padrão observado nos quatro casos, exemplificando o arquétipo de “maximizar a eficiência de materiais e energia” (BOCKEN et al., 2014) ao transformar um potencial custo operacional em autonomia. De forma similar, a internet via satélite (Starlink) surge como uma inovação de resiliência crucial para a Pousada Canto Bravo e o Legado das Águas, resolvendo a barreira da comunicação em locais isolados. No Parque das Neblinas, a tecnologia também assume um papel de resiliência, onde o uso de câmeras trap é uma solução direta para o desafio operacional de fiscalizar uma vasta área contra a extração ilegal de palmito. Em todos esses casos, a inovação tecnológica é uma resposta a um Valor Ausente (YANG et al., 2017) – a falta de infraestrutura de comunicação ou de capacidade de fiscalização.

Em contraste, na Reserva Ilhabela, a tecnologia transcende a função de ferramenta e se torna o núcleo do modelo de negócio. A automação de 100% da jornada do hóspede e os sistemas de avaliação via terminais interativos não são apenas soluções para operar com uma

equipe enxuta, mas constituem a própria proposta de valor de privacidade, fluidez e modernidade oferecida ao cliente. Neste caso, a inovação deixa de ser apenas uma ferramenta de eficiência e se torna a essência do diferencial competitivo, sendo o principal motor de Valor Capturado (YANG et al., 2017) para o cliente.

4.4.2 Inovação no Modelo de Engajamento Social

A inovação no engajamento social, presente em todos os casos, manifesta-se em um espectro de estratégias que vão da contratação direta ao fomento ativo do empreendedorismo. No nível mais fundamental, encontra-se o modelo de contratação direta do Legado das Águas, que prioriza a mão de obra local. Um passo adiante, a Pousada Canto Bravo adota um modelo de integração de serviços, onde o negócio ativamente cria e sustenta um mercado para outros autônomos da comunidade, como barqueiros e pescadores.

Contudo, os casos do Parque das Neblinas e da Reserva Ilhabela demonstram a aplicação mais sofisticada desta inovação: o fomento ativo ao empreendedorismo. Essa abordagem pode ser interpretada como uma resposta estratégica a um Valor Ausente (YANG et al., 2017) – a falta de um ecossistema de negócios diversificado na comunidade. Ao cederem sua infraestrutura e darem mentoria, essas empresas transcendem seu papel de contratante e se tornam uma plataforma, uma prática que se alinha tanto ao arquétipo de "entregar valor como um ecossistema" (BOCKEN et al., 2014) quanto à teoria da Criação de Valor Compartilhado (PORTER & KRAMER, 2011). Nesses modelos, o sucesso da empresa está deliberadamente atrelado ao progresso da comunidade, pois, ao fortalecer o ecossistema local, elas garantem parceiros mais qualificados e uma proposta de valor mais rica para seus próprios clientes.

4.4.3 Inovação em Conhecimento: Da Conservação ao Ativo Intelectual

Uma das inovações mais sofisticadas observadas nos casos corporativos é a criação de conhecimento aplicado a partir da conservação, de modo que a gestão do ecossistema transcende a simples proteção e se torna uma plataforma de pesquisa e desenvolvimento. Na prática, este "conhecimento" se materializa em metodologias e tecnologias concretas, que vão desde o desenvolvimento de um protocolo próprio para a geração de créditos de carbono, passando pela criação de programas de monitoramento de fauna, até o posicionamento como uma área de experimentos para testar e validar tecnologias de regeneração. Ao sistematizarem e empacotarem esse saber, esses negócios transformam uma atividade tradicionalmente vista como um centro de custo, como pesquisa e monitoramento, em uma nova e valiosa fonte de receita e reputação.

Esta prática representa uma aplicação avançada da "economia do conhecimento da natureza" (BECKER, 2010 apud ABRAMOVAY, 2012), onde o conhecimento gerado não é apenas o saber tradicional da comunidade, mas também o conhecimento científico e técnico que emerge da gestão do ecossistema. Essa inovação cria um ciclo virtuoso: a conservação gera dados e percepções valiosas, que são transformados em metodologias e programas, um novo ativo intelectual, cuja comercialização ou replicação pode, por sua vez, gerar novas receitas ou reputação para financiar a própria conservação.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo identificar as inovações, oportunidades e desafios enfrentados pelos modelos de negócio de economia verde no Estado de São Paulo, bem como seus impactos sociais, ambientais e econômicos nas comunidades locais. A análise comparativa dos quatro casos de estudo – Pousada Canto Bravo, Reserva Ilhabela, Parque das Neblinas e Legado das Águas – revelou que, embora diversos em suas estratégias, esses negócios compartilham uma lógica estrutural comum e enfrentam desafios e oportunidades semelhantes.

A análise demonstrou que a estrutura desses modelos é moldada por uma tensão criativa entre a necessidade de atender a um público majoritariamente "global" e a de preservar a integridade de um ativo "local", composto pelo ecossistema e pela cultura. O sucesso desses negócios reside na capacidade de transformar essa tensão em uma proposta de valor única, onde a sustentabilidade ambiental e o engajamento social não são apêndices, mas pilares centrais da operação e da própria identidade da marca. As inovações mais significativas, portanto, não são apenas tecnológicas, mas também sociais e de modelo de negócio, como o fomento ao empreendedorismo local e a criação de conhecimento aplicado a partir da conservação.

Os desafios, por sua vez, foram compreendidos através do Valor Não Capturado, revelando que barreiras como o isolamento geográfico, a sazonalidade e os altos custos para manter a coerência são, na verdade, manifestações de Valor Ausente, Perdido e Excedente. Finalmente, o estudo argumenta que as maiores oportunidades futuras residem precisamente na transformação estratégica desse Valor Não Capturado em Valor Capturado, através de inovações em economia do conhecimento circular, na formalização da empresa como uma plataforma comunitária e na escalabilidade de soluções através de políticas públicas.

É importante reconhecer as limitações inerentes ao delineamento desta pesquisa. A presente análise concentrou-se em modelos de negócio predominantemente ligados ao setor de turismo e conservação. Por isso, sugere-se futuramente a aplicação deste mesmo método de

análise em outros setores da economia verde, pois permitiria a identificação de novos padrões, o conhecimento de outras inovações e a verificação de quais dos desafios e oportunidades aqui identificados são comuns a todo o ecossistema de economia verde e quais são específicos do setor de turismo.

A segunda limitação reside no foco exclusivo na "Lente do Acionista", oferecendo uma visão estratégica porém parcial (FREEMAN, 1984). Futuros estudos poderiam, portanto, aplicar o mesmo referencial teórico para avaliar como os Valores Capturados e Não Capturados (YANG et al., 2017) são percebidos pelas diferentes óticas do cliente, do colaborador e da comunidade, permitindo a triangulação completa de múltiplas fontes de evidência; para fortalecer a validade das conclusões. Essa expansão não apenas elevaria o rigor da pesquisa, mas também geraria uma compreensão significativamente mais rica e abrangente sobre os reais impactos dos modelos de negócio de economia verde no ecossistema paulista.

Apesar destas limitações, o estudo alcançou seu objetivo e contribui para a expansão da conscientização quanto aos processos, as oportunidades e principais desafios de modelos de negócios baseados em economia verde.

6. REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. Muito além da economia verde. 1. ed. São Paulo: Editora Abril, 2012.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BECKER, B. Por uma economia baseada no conhecimento da natureza. Entrevista concedida ao IHU On-Line, 2010.
- BOCKEN, N. M. P. et al. A typology for business model innovations in sustainability. *Journal of Cleaner Production*, v. 65, p. 42-56, 2014. DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.10.050.
- BOCKEN, N. M. P. et al. Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, v. 28, p. 79-95, 2018. DOI: 10.1016/j.eist.2018.02.001.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.
- BRAUNGART, Michael; MCDONOUGH, William; BOLLINGER, Andrew. Cradle-to-cradle design: creating healthy emissions—a strategy for eco-effective product and system design. *Journal of cleaner production*, v. 15, n. 13-14, p. 1337-1348, 2007.
- BRUNDTLAND, Gro Harlem. Nosso futuro comum: Relatório Brundtland. New York: United Nations, 1987. p. 540-542.
- CAUCHICK MIGUEL, P. A. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Produção*, v. 20, n. 1, p. 216-228, 2010. DOI: 10.1590/S0103-65132010005000004.
- CAVALCANTI, C. Concepções da economia ecológica: suas relações com a economia dominante e a economia ambiental. *Revista Estudos Avançados*, v. 24, n. 68, p. 53-67, 2010. DOI: 10.1590/S0103-40142010000100005.
- CONSERVATION INTERNATIONAL. Hotspots: As Regiões Biologicamente mais Ricas e Ameaçadas do Planeta. 2020. Disponível em: https://www.conservation.org/docs/default-source/brasil/capa_hotspots.pdf.
- DA ROSA, CORREIO; SILVA, SAMANDA. EMPREENDEDORISMO VERDE: UMA ALTERNATIVA PARA NOVOS NEGÓCIOS. *Brazilian Business Law Journal/Administração de Empresas em Revista*, v. 1, n. 23, 2021.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989. DOI: 10.5465/amr.1989.4308385.

- ELKINGTON, J. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone, 1994.
- FREEMAN, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.
- IBGE. Censo Demográfico 2022. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/>.
- INSTITUTO ECOFUTURO. Conheça a história do Parque das Neblinas. Disponível em: <http://www.ecofuturo.org.br/conhece-a-historia-do-parque-das-neblinas/>.
- INSTITUTO FLORESTAL. Inventário Florestal do Estado de São Paulo. São Paulo: Secretaria de Infraestrutura e Meio Ambiente, 2020. Disponível em: <https://www.infraestruturameioambiente.sp.gov.br/institutoflorestal/inventario-florestal/>.
- KRIPPENDORF, J. The Holiday Makers: Understanding the Impact of Leisure and Travel. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1987.
- LEGADO DAS ÁGUAS. Legado das Águas. Disponível em: <https://www.reservasvotorantim.com.br/legado-das-aguas/>.
- MACARTHUR, Ellen et al. Towards the circular economy. Journal of industrial ecology, v. 2, n. 1, p. 23-44, 2013.
- MOTTA, R. S. da. Análise de custo-benefício do meio ambiente. In: MARGULIS, S. (org.). Meio ambiente: aspectos técnicos e econômicos. Rio de Janeiro: IPEA, 1990. p. 109-134.
- OIT. Empregos Verdes: Trabalho decente em um mundo sustentável e com baixa emissão de carbono. Brasília: Organização Internacional do Trabalho, 2009. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasil/---documents/publication/wcms_229627.pdf.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.
- PATTON, M. Q. Qualitative research & evaluation methods. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.
- PNUD. Relatório de Desenvolvimento Humano 2021. Nova York: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2021. Disponível em: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22>.
- PNUMA, 2011, Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável e a Erradicação da Pobreza – Síntese para Tomadores de Decisão, www.unep.org/greeneconomy. Acesso em: 22 abril 2024.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. Harvard Business Review, v. 89, n. 1-2, p. 62-77, 2011.
- POUSADA CANTO BRAVO. Pousada Canto Bravo Bonete. Disponível em: <https://pousadacantobravobonete.com.br/>.
- PREFEITURA DE ILHABELA. Conheça as ações e áreas de preservação do meio ambiente em Ilhabela. Disponível em: <https://www.ilhabela.sp.gov.br/portal/noticias/0/3/15357/conheca-as-acoes-e-areas-de-preservacao-do-meio-ambiente-em-ilhabela>.
- PREFEITURA DE ILHABELA. Ilhabela é destaque em ranking turístico do Estado de São Paulo enviado à Organização Mundial do Turismo. Disponível em: <https://www.ilhabela.sp.gov.br/portal/noticias/0/3/14212/ilhabela-e-destaque-em-ranking-turistico-do-estado-de-sao-paulo-enviado-a-organizacao-mundial-do-turismo>.
- PROKOPENKO, O. et al. Innovative Models of Green Entrepreneurship: Social Impact on Sustainable Development of Local Economies. Economics, Ecology, Socium, v. 8, n. 1, p. 89-111, 2024. DOI: 10.31520/2616-7107/2024.8.1-9.
- RESERVA ILHABELA. Reserva Ilhabela. Disponível em: <https://reservailhabela.com.br/>.
- ROCKSTRÖM, J. et al. Planetary Health Check 2024. Potsdam: Potsdam Institute for Climate Impact Research (PIK), 2024. Disponível em: <https://www.pik-potsdam.de/en/news/latest-news/planetary-health-check-2024-six-of-nine-planetary-boundaries-breached>.
- SCHUMPETER, J. A. Business cycles: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process. New York: McGraw-Hill, 1939.
- THE GUARDIAN. Brazil's 10 best beaches. 2009. Disponível em: <https://www.theguardian.com/travel/2009/apr/15/beach-brazil-top-10>.
- YANG, M. et al. Creating and capturing value through sustainability: the sustainable value analysis tool. Research-Technology Management, v. 60, n. 3, p. 30-39, 2017. DOI: 10.1080/08956308.2017.1301001.
- YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.