

# MODELOS DE NEGÓCIOS E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

## BUSINESS MODELS AND BUSINESS SUSTAINABILITY: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Luiza Baggio Reinhart\*  
Cristiane Froehlich\*\*  
Ana Cláudia Wecker\*\*\*

### RESUMO

O mundo tem enfrentado vários desafios relacionados ao clima, escassez de recursos e desigualdades sociais, o que por consequência pressiona as organizações a repensarem suas estratégias de negócios. Diante disto, através de uma revisão sistemática de literatura, tem-se como objetivo analisar produções científicas que relacionam os temas modelos de negócios e sustentabilidade, em bases de dados que contemplam produção acadêmica brasileira. Como questões norteadoras, tem-se: Como os autores vêm trabalhando a relação entre os temas modelos de negócios e sustentabilidade? Quais são as categorias que emergem dessas pesquisas? Quais os assuntos que são pesquisados nessas categorias? Quais são os métodos de pesquisa utilizados nesses estudos? Quais são as sugestões para futuras pesquisas? Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo qualitativa e quantitativa. Identificou-se a aplicação dos temas em diversos contextos, havendo maior concentração em estudos de caso, pesquisas exploratórias e qualitativas, as categorias que emergiram da revisão sistemática foram “Modelo de Negócio com Valor Sustentável”, “Modelo de Negócio com Impacto Social” e “Inovação no Modelo de Negócio para Sustentabilidade”. A partir dessa pesquisa é possível traçar um panorama destacando os interesses dos pesquisadores e as sugestões para estudos futuros, contribuindo para novas pesquisas.

**Palavras-chave:** Modelo de negócio sustentável. Impacto social. Inovação sustentável.

### ABSTRACT

The world has faced several challenges related to the climate, scarcity of resources and social inequalities, which consequently puts pressure on organizations to rethink their business strategies. In view of this, through a systematic literature review, the objective is to analyze scientific productions that relate the themes of business models and sustainability, in databases that include Brazilian academic production. As guiding questions, we have: How have the authors been working on the relationship between the themes business models and sustainability? What are the categories that emerge from these surveys? What subjects are researched in these categories? What are the research methods used in these studies? What are the suggestions for future research? The data were analyzed using qualitative and quantitative content analysis. The application of the themes in different contexts was identified, with a greater concentration on case studies, exploratory and qualitative research, the categories that emerged from the systematic

---

\* Universidade Feevale. [lureinhart@gmail.com](mailto:lureinhart@gmail.com)

\*\* Universidade Feevale. [cristianefroehlich@hotmail.com](mailto:cristianefroehlich@hotmail.com)

\*\*\* Universidade Feevale. [anawecker@feevale.br](mailto:anawecker@feevale.br)

review were "Business Model with Sustainable Value", "Business Model with Social Impact" and "Innovation in the Business Model for Sustainability". From this research it is possible to draw an overview highlighting the interests of researchers and suggestions for future studies, contributing to further research.

**Keywords:** Sustainable business model. Social impact. Sustainable innovation.

## **Introdução**

A construção de um modelo de negócio que contemple os pilares econômico, ambiental e social da sustentabilidade contribuiu para vantagem competitiva de uma organização. Esta temática tornou-se central nos últimos anos, sendo um dos desafios para as organizações do século XXI o equilíbrio do crescimento econômico, a preservação do meio ambiente e a equidade social (GATTO; SANTOS; ARAÚJO, 2016). Sendo assim, é essencial que a sustentabilidade seja integrada ao modelo de negócio da empresa, ou seja, a partir do modelo de negócio é possível redefinir o propósito da organização com a integração da sustentabilidade com as demais estratégias. Com isso, a empresa planeja como agregar valor para os clientes, como atrair clientes para pagar o valor e converter os pagamentos em lucros, reduzir os impactos ambientais e contribuir para o desenvolvimento da sociedade (LÜDEKE-FREUND, 2009).

O conceito de modelos de negócios sustentáveis (MNS) surge com uma preocupação das empresas em incorporar a sustentabilidade em seus objetivos, diante do crescente uso de recursos, impactos ambientais e aumento da população. Há diversas abordagens entre os autores sobre MNS. Para Morioka *et al.* (2017), tendo em vista este contexto e os objetivos do desenvolvimento sustentável, os modelos de negócios tradicionais tendem a ser insuficientes, sendo necessário inovar nas formas de perceber e realizar negócios. Estes mesmos autores dizem que os mesmos elementos do MN (proposição de valor, sistema de criação e entrega de valor e captura de valor) são utilizados nos MNS, considerando os objetivos econômicos, sociais e ambientais. Bocken *et al.* (2014) complementam que é necessária uma abordagem holística para os desafios da sustentabilidade, onde as mudanças ambientais devem estar alinhadas com as modificações econômicas e sociais.

Diante deste contexto, o presente estudo tem como objetivo identificar o que a literatura aponta como conceitos e estratégias para a constituição de um modelo de negócios sustentável. Geissdoerfer, Vladimirova e Evans (2018) apontam que são necessárias mais pesquisas sobre MNS contribuindo para o seu esclarecimento. Diante

disso, percebe-se a oportunidade de novas pesquisas relacionando as temáticas a fim de contribuir para o avanço dos estudos. Diante da centralidade da inovação de modelos de negócios para alavancar a sustentabilidade empresarial, esse estudo busca responder: Como os autores vêm trabalhando a relação entre os temas modelo de negócio e sustentabilidade? Quais são as categorias que emergem dessas pesquisas? Quais os assuntos que são pesquisados nessas categorias que relacionam os temas modelo de negócio e sustentabilidade? Quais são os métodos de pesquisa utilizados nesses estudos? Quais são as sugestões para futuras pesquisas?

Para responder às questões da pesquisa e compreender a relação entre os dois temas, tem-se como objetivo analisar as produções científicas que relacionam os temas modelos de negócios e sustentabilidade. Sendo assim, a pesquisa classifica-se como uma revisão sistemática bibliográfica, estudo exploratório, qualitativo e quantitativo.

Os dados foram coletados nas bases: (a) Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), (b) Google Acadêmico, (c) Periódicos Capes, (d) Spell, (e) Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, e (f) Scielo. A escolha por analisar produções nessas bases se deu pelo fato de contemplarem grande parte da produção acadêmica brasileira. Para busca dos materiais científicos fez-se a pesquisa por palavras-chave: “sustentabilidade”, “sustentável”, “social”, “verde”, “eco *business*”, “empreendedorismo social”, “modelo de negócio”. Foram analisadas 29 publicações que relacionam os temas modelos de negócios e sustentabilidade, publicados no período de 2005 a 2019. As contribuições do estudo estão relacionadas com a apresentação: (a) das categorias que relacionam os temas modelo de negócio e sustentabilidade; (b) dos assuntos que são pesquisados nessas categorias; (c) dos métodos de pesquisa mais utilizados nos estudos; (d) das sugestões de futuras pesquisas.

## **1 Referencial teórico**

### **2.1 Modelos de negócios**

Para Morris, Schindehutte e Allen (2005), o modelo de negócio é uma representação concisa de um conjunto inter-relacionado de variáveis de decisão que abordam como uma organização cria vantagem competitiva sustentável em mercados definidos. O desempenho da empresa deve incluir as partes interessadas, considerando o meio ambiente e a sociedade (STUBBS; COCKLIN, 2008). A possibilidade de desenvolvimento a longo prazo de uma empresa é tanto maior quanto mais inovador,

diferenciador e bem estruturado for o seu modelo de negócio (MAGRETTA, 2002).

No que tange aos elementos que compõem um modelo de negócio, Richardson (2008) apresenta: (1) proposição de valor: o que a organização se propõe a entregar para os seus clientes e os motivos pelos quais eles pagariam; (2) criação de valor: como a organização articula recursos, capacidades, processos e redes de clientes e fornecedores para criar e entregar o valor pretendido; e, por fim, (3) captura de valor: a forma pela qual a organização gera receita e lucros a partir das atividades. Geissdoerfer, Vladimirova e Evans (2018) compartilham da mesma percepção, sendo o modelo de negócio representado por estas partes e a interação delas.

O modelo de negócio é visto como uma ferramenta conceitual, contendo um conjunto de elementos, conceitos e as relações entre eles com o objetivo de expressar a lógica com a qual uma companhia faz dinheiro (OSTERWALDER, 2004). Também é definido como um esquema que guia a empresa na definição e implementação da estratégia (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Ele contempla aspectos essenciais como proposição de valor, cadeia de suprimentos, relacionamento com clientes e modelo financeiro (KNEIPP, 2016).

Muitas vezes o conceito de modelo de negócio aparece associado à estratégia, sendo que para alguns autores são conceitos indissociáveis (SHAFER; SMITH; LINDNER, 2005). Para Teece (2010) analisar a estratégia é uma etapa indispensável para a sustentabilidade e competitividade de um modelo de negócio. Ainda assim, é possível afirmar que o modelo de negócio agrega valor às várias abordagens sobre estratégia; não de forma individualizada, mas de maneira dinâmica e sistêmica, permitindo promover uma interação entre as várias escolas de pensamento estratégico (JOIA; FERREIRA, 2005).

Com o propósito de facilitar as descrições, foi desenvolvido o “Modelo de negócio Canvas” (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005). Este modelo detalha componentes e propõe nove blocos de construção para definir os elementos de um modelo de negócio, os quais cobrem as quatro grandes áreas de uma empresa: oferta (proposição de valor), clientes (clientes alvo, canais de distribuição e relacionamento), infraestrutura (atividades chave, recursos e parcerias) e aspectos financeiros (custos e receitas). Trata-se de um modelo de estratégia a ser implementada através da estrutura, processos e sistemas da organização.

## 1.2 Modelos de negócios sustentáveis

O mundo tem enfrentado vários desafios de longo prazo, como mudanças climáticas, escassez de recursos, aumento do desemprego e da pobreza, sendo cada vez mais evidentes as consequências que as ações humanas têm no ecossistema e na sociedade. Dessa forma, estes desafios pressionam as organizações a repensarem suas estratégias de negócios. A sustentabilidade nas empresas é um conceito que apresenta oposições, por conta de parte das organizações ser resistente à inovação, e ainda pela dificuldade de aplicação e mensuração de seu retorno intangível (FURTADO, 2005). Contudo, trata-se de uma forma de agregar valor a uma organização, bem ou serviço através de estratégias sustentáveis. As organizações que buscam a sustentabilidade devem inserir o conceito em suas estratégias corporativas, redesenhando seus modelos de negócios (NOSRATABADI *et al.*, 2019).

O modelo de negócio sustentável contempla os conceitos de sustentabilidade que moldam a força motriz da empresa e sua tomada de decisão, sendo diversas as abordagens para este tema. As organizações que adotam modelos de negócios sustentáveis desenvolvem capacidades estruturais e culturais internas para alcançar sustentabilidade em nível de empresa e colaborar para as partes interessadas, alcançando a sustentabilidade do sistema do qual faz parte (STUBBS; COCKLIN, 2008). Com a adoção dos princípios de sustentabilidade em suas estratégias, é possível ampliar a capacidade de conduzir suas formas de gestão, gerando mudanças e inovação em seus processos e modelos de negócios (ORSIOLLI; NOBRE, 2016).

Stubbs e Cocklin (2008) afirmam que um modelo de negócio verde se baseia em aspectos econômicos, sociais e ambientais (*triple bottom line*). Além disso, os líderes e gestores devem promover o estímulo às mudanças culturais e estruturais necessárias a implantação da sustentabilidade. Os autores reiteram ainda que, deve ser levada em consideração a necessidade de todos os *stakeholders*, ao invés de favorecer apenas o interesse dos acionistas. Da mesma forma, França *et al.* (2017) consideram importante o envolvimento de todas as partes interessadas e enfatizam a necessidade dos seguintes aspectos na estratégia: a sustentabilidade constar na missão e visão da empresa, treinamentos para funcionários voltados à sustentabilidade, cocriação de valor trazendo benefícios para os clientes e o ciclo de vida do produto deve ser voltado para redução de impactos no ambiente.

Compreende-se, a partir do exposto, que o modelo de negócio é a representação

da forma como as empresas criam, entregam e capturam valor, ou seja, é a forma pela qual ela executa as suas atividades. Porém, deve-se considerar que a eficiência desse modelo é proporcionada pelas constantes inovações, que dizem respeito a um processo de preocupação constante pelos gestores que almejam obter vantagem competitiva frente aos concorrentes no mercado (TREPTOW, 2019).

Há uma tendência para os critérios sustentáveis estarem atrelados às inovações nas organizações, de modo que a abertura do modelo inovativo pode impactar o desempenho sustentável (FRIZZO, 2018). A inovação no modelo de negócio está diretamente relacionada com o reposicionamento estratégico e reações às mudanças do ambiente externo. Além disso, apontam-se as dificuldades em relação ao gerenciamento do risco, pois em curto prazo o modelo corrente pode parecer mais rentável. Sendo assim, para a inovação de modelo de negócio é necessário que haja uma visão estratégica por parte dos gestores, possibilitando o redesenho do conceito da empresa (SPEZAMIGLIO, 2016). E isso é um fator chave para os modelos sustentáveis, pois através da inovação, as organizações podem inserir a sustentabilidade em suas estratégias.

## **2 Procedimentos metodológicos**

Para atender o objetivo da pesquisa que consiste em analisar as produções científicas que relacionam os temas modelos de negócios e sustentabilidade, realizou-se uma revisão sistemática bibliográfica, exploratória, qualitativa e quantitativa.

A etapa exploratória da pesquisa permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos, em geral envolvendo levantamento bibliográfico (PRODANOV; FREITAS, 2013). Fez-se a escolha das seguintes bases de dados: (a) Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), (b) Google Acadêmico, (c) Periódicos Capes, (d) Spell, (e) Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, e (f) Scielo. A escolha por analisar produções nessas bases se deu pelo fato de contemplarem grande parte da produção acadêmica brasileira.

Na busca dos materiais científicos, foram utilizadas as palavras-chave: “sustentabilidade”, “sustentável”, “social”, “verde”, “eco *business*”, “empreendedorismo social”, “modelo de negócio”. Foram identificadas 35 publicações, publicadas no período de 2005 a 2019. Trabalhos anteriores a este período não foram identificados.

Estas publicações foram lidas na íntegra buscando identificar se contemplavam o tema da presente pesquisa. Foi constatado que 6 destas, quando falavam em

sustentabilidade, remetiam para sustentabilidade econômica ou outros significados que não contemplavam questões ambientais ou sociais. Assim, restaram 29 publicações. Em seguida, foi feita a codificação dos dados de forma manual via *Excel*. A planilha foi organizada com as seguintes categorias: referência completa (autores, título, editora, ano), base de dados, problema de pesquisa, objetivo geral, lacuna teórica/empírica, principais conceitos/autores, metodologia, principais resultados, limitações da pesquisa e sugestões de novos estudos. Buscou-se em cada artigo os conteúdos referentes a essas categorias para preencher a planilha. Caracterizando-se por uma análise sistemática onde, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), o pesquisador elabora um plano específico para a organização e o registro das informações, estabelecendo antecipadamente as categorias necessárias à análise da situação, facilitando a quantificação e a tabulação dos dados.

Após essas informações tabuladas, foi realizada a análise de conteúdo qualitativa nos textos. A pesquisa qualitativa é considerada uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Após a análise qualitativa, percebeu-se a necessidade de fazer um estudo quantitativo referente às questões citadas no objetivo da pesquisa. Diante dessas questões, os dados foram tabulados e, posteriormente, feita uma análise, de acordo com o tipo de métodos de pesquisa. Ainda, foi realizada a porcentagem referente a cada estudo. De acordo com as categorias das pesquisas, a tabulação realizada teve o intuito de apresentar os títulos, autores e periódico de cada um. Por fim, a etapa conclusiva do estudo aborda as considerações finais, as contribuições, as limitações e as sugestões para o desenvolvimento de novas pesquisas.

### **3 Apresentação e análise dos resultados**

Na introdução, foram apresentadas as seguintes questões que nortearam o objetivo deste artigo: Como os autores vêm trabalhando a relação entre os temas modelo de negócio e sustentabilidade? Quais são as categorias que emergem dessas pesquisas? Quais os assuntos que são pesquisados nessas categorias? Quais são os métodos utilizados nesses estudos? Quais são as sugestões para futuras pesquisas?

Em relação a primeira e a segunda questões, “como os autores vêm trabalhando a

relação entre os temas modelos de negócios e sustentabilidade e quais são as categorias que emergem dessas pesquisas?”, verificou-se que as publicações podem ser agrupadas nas seguintes categorias: Modelo de Negócio com Valor sustentável (18), Modelo de Negócio com Impacto Social (6) e Inovação no Modelo de Negócio para Sustentabilidade (5). Sendo que, na maior parte deles, os três assuntos (valor sustentável, impacto social e inovação) estão entrelaçados.

**Quadro 1 - Número de publicações identificadas por categoria**

<b>Categoria</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Modelo de Negócio com Valor Sustentável	0	1	2	1	0	1	1	0	2	2	4	4
Modelo de Negócio com Impacto Social	0	0	0	1	0	0	0	2	1	1	1	0
Inovação no Modelo de Negócio para Sustentabilidade	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>4</b>

**Fonte:** Elaborado pelas autoras

O Quadro 1 apresenta o total de 29 publicações que relacionam os temas modelos de negócios e sustentabilidade no período de 2005 a 2019, sendo 1 (2008), 1 (2009), 2 (2010), 2 (2011), 0 (2012), 1 (2013), 2 (2014), 2 (2015), 4 (2016), 4 (2017), 6 (2018) e 4 (2019). Nos anos de 2016 e 2018 concentram-se o maior número de publicações totalizando 12, o que mostra que existe um esforço de pesquisadores que buscam relacionar esses temas.

Em relação à terceira questão, quais os assuntos que são pesquisados nessas categorias que relacionam os temas modelos de negócios e sustentabilidade? Foram identificados diversos assuntos em cada uma das categorias descritas a seguir. As publicações da categoria “Modelo de Negócio com Valor Sustentável” abordaram os assuntos apresentados no Quadro 2.

**Quadro 2 - Assuntos da categoria “Modelo de Negócio com Valor sustentável”**

<b>Nº</b>	<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Periódico</b>	<b>Assunto</b>
1	Modelo de negócio e a captura de valor sustentável: um negócio com futuro?	Priscila da Paz Vieira, Márcia Ramos May	XXIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica	Análise de iniciativas de organizações industriais que promovem negócios sustentáveis e mudanças em sua forma de criar, entregar e capturar valor.

2	Modelos de negócios sustentáveis: uma revisão de literatura	Lidiane Cássia Comin, Camila Camargo Aguiar, Carla Fabiana Cazella e Dulcimar José Julkovski	EnAnpad	Análise dos modelos de negócios sustentáveis e as práticas aplicadas para operacionalizá-los.
3	Implantação de modelos de negócios sustentáveis: barreiras e mecanismos de sucesso	Bárbara dos Santos Spezamiglio	Dissertação de Mestrado - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP	Identificação de fatores que interferem na implementação de um modelo de negócio sustentável, considerando dificuldades, mecanismos de sucesso e impactos para a competitividade.
4	Inovação do modelo de negócio e a criação de valor sustentável: um estudo em empresas da construção civil	Igor Ceratti Treptow	Dissertação de mestrado - Universidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós-Graduação em Administração	Análise das características das inovações do modelo de negócio e da criação de valor sustentável em construtoras.
5	Inovação Sustentável em Modelos de Negócios na Indústria da Moda	Bruna Villa Todeschini	Dissertação - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção	Compreensão de como são desenvolvidos modelos de negócio inovadores e sustentáveis no setor da moda.
6	L&GBM - Modelo para um negócio enxuto e verde	Andrea Brasco Pampanelli	Tese - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de pós-graduação em Engenharia de Minas, Metalúrgica e Materiais	Desenvolvimento de um modelo testável para um negócio enxuto e verde (L&GBM), como uma estratégia para atingir a sustentabilidade ambiental do negócio.
7	Modelos de Negócio Alinhados aos Princípios de Economia Circular e Sustentabilidade: estudo de múltiplos casos	Lorena Gamboa Abadia	Dissertação - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo	Investigação de modelos de negócios circulares, seus blocos construtores e seu alinhamento aos princípios de economia circular e de sustentabilidade.
8	Modelos de negócio orientados à mobilidade urbana sustentável: Modelo conceitual e evidências de casos brasileiros	João Valsecchi Ribeiro de Souza	Dissertação (mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo	Análise dos aspectos que caracterizam modelos de negócios orientados à mobilidade urbana sustentável.
9	Análise do padrão de consumo concernente aos modelos de	Yasmini Nobre Sacute	Monografia (Graduação de Administração) -	Identificação dos fatores que levam uma pessoa a praticar o

	negócio sustentáveis produtores de cosméticos		Universidade Federal do Rio Grande do Norte - Centro de Ciências Sociais Aplicadas	consumo sustentável no ramo de cosméticos.
11	Metodologias atuais na gestão de modelos de negócio sustentáveis: uma revisão teórica sobre <i>Coaching</i> e <i>Balanced Scorecard</i>	Felipe Nogueira de Assis, Wanderson Joaquim de Oliveira e Márcia Beatriz Ferreira Amaral Silva	Caderno Científico Fagoc de Graduação e Pós-Graduação - Volume II	Análise sobre a forma com que as metodologias <i>Coaching</i> e o <i>Balanced Scorecard</i> orientam estratégias e iniciativas de sustentabilidade empresarial.
11	Modelos de Negócios Sustentáveis: a abordagem projetual do design estratégico, valorização de produtos locais	Pablo Bezerra, Amilton Arruda, Isabela Moroni e Theska Soares	Mix Sustentável   Florianópolis	Reflexão sobre a abordagem de Design Estratégico na criação e aplicação de modelos de negócio baseados em produtos locais.
12	Projeto de negócio sustentável: um estudo de caso a partir da aplicação de produção mais limpa em empresa da área de limpa fossas	Nícolás Bossle Milheiro, Ângela de Moura Ferreira Danilevitz e Renata Cornelli	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, SC	Modelagem e proposições de melhorias ao processo de esgotamento de fossas, com foco no desenvolvimento de um negócio sustentável.
13	Casos de negócios para Sustentabilidade e o papel da Inovação do modelo de negócio - Desenvolvendo uma estrutura conceitual	Stefan Schaltegger, Florian Lüdeke-Freund e Erik G. Hansen	Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität Lüneburg	Proposição de um framework de <i>business case</i> que integra estratégias de sustentabilidade corporativa, <i>drivers</i> de <i>business case</i> e inovação do modelo de negócio.
14	Inovação de modelo de negócio para sustentabilidade: Rumo a uma perspectiva unificada para a criação de Modelos de Negócios Sustentáveis	Steve Evans, Doroteya Vladimirova, Maria Holgado, Kirsten Van Fossen, Miying Yang; Elisabete A. Silva e Claire Y Barlow.	Business Strategy and the Environment Bus. Strat. Env.	Desenvolvimento de proposições para compreender as inovações do modelo de negócio que levam a um melhor desempenho organizacional, econômico, ambiental e social.
15	Inovações no modelo de negócio para a sustentabilidade	Lindsay Clinton e Ryan Whisnant	Springer Science+Business	Análise da inovação do modelo de negócio, examinando sua aplicabilidade para o avanço da sustentabilidade.
16	Modelo de Negócio Conceitos Corporativos de Sustentabilidade - Da retórica para um modelo genérico para "Modelos de negócios para sustentabilidade"	Florian Lüdeke-Freund	Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität Lüneburg	Discussão sobre modelos de negócios que podem ser encontrados em contextos de sustentabilidade corporativa e proposição de um modelo genérico para "modelos de negócios para a sustentabilidade".

17	Modelo de Negócio Sustentável de uma Multinacional de país emergente em 2008 - ano da crise	Iara Regina dos Santos Parisotto, Silvia Zilber e Maria Tereza Saraiva de Souza	Revista Alcance Eletrônica	Análise de como os aspectos da sustentabilidade podem se inserir no modelo de negócio de uma organização, constituindo uma inovação organizacional.
18	Modelo de Negócio Sustentável Estudo de Caso Aplicado a Empresa do Sector Têxtil e do Vestuário	Carolina Campos Proença	Dissertação - Engenharia e Gestão Industrial Universidade da Beira Interior	Compreensão da importância da utilização de um modelo de negócio sustentável nas empresas.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras

Percebe-se, nesta categoria, que a maioria das publicações busca compreender quais são os elementos que compõem e impulsionam a sustentabilidade em um modelo de negócio, como uma tentativa de compreender melhor o tema, já que seu conceito ainda é difuso. Também se identifica a intenção dos estudos mostrarem a importância da sustentabilidade para as empresas, já que pode ser uma fonte de vantagem competitiva e de geração de valor para acionistas e comunidade em geral (HART; MILSTEIN, 2004).

Para Bocken *et al.* (2014), a forma de negócio atual não é viável a longo prazo, o que exige mudanças significativas para a inserção da sustentabilidade nas práticas das empresas. Sendo assim, percebe-se que na categoria “Modelo de Negócio com Valor Sustentável”, grande parte são estudos de caso em empresas que procuram moldar sua forma de fazer negócio, e deste modo explorar novas maneiras de criar e entregar valor sustentável na estrutura do negócio (COMIN *et al.*, 2018).

Em se tratando de mudar a forma de fazer negócios, outra categoria analisada foi “Modelo de Negócio com Impacto Social”, que remete a negócios que visem impactos sociais. Nesta categoria, os periódicos encontrados contemplaram os assuntos:

Quadro 3 - Assuntos da categoria “Modelo de Negócio com Impacto Social”

Nº	Título	Autores	Periódico	Assunto
1	Entendendo os Negócios com Impacto Social: uma proposta de quadro referencial com elementos de modelo de negócio com impacto social	Patricia Cristina Scherer, Maira de Cassia Petrini	EnAnpad	Identificação e análise dos negócios com impacto social no Brasil.
2	Uma proposição de Modelos de Negócios de Empresas Sociais	Daniel Lanes Pereira, Maira de Cassia Petrini e Gustavo Dalmarco	EnAnpad	Reflexão sobre um possível modelo de negócio de empresas sociais, através de uma revisão de literatura.

3	Responsabilidade Social Corporativa como Estratégia de Negócio	Lilian Christiane Quarezemin Corrê Leite	Dissertação (MPGI) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo	Proposição de um modelo conceitual, relacionando Responsabilidade Corporativa e Estratégia.
4	Negócios Sociais: Uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio sustentável de sucesso	Josiane Márcia Cabral	Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos	Compreensão das características centrais dos negócios sociais que obtiveram sucesso na base da pirâmide.
5	Modelo de negócio com Impacto Social	Maira Petrini, Patrícia Scherer e Leá Back	RAE   São Paulo	Identificação dos elementos constituintes de um modelo de negócio com impacto social.
6	Projeto Propólis: desenvolvimento de uma proposta de modelo de negócio social	Kelly Cristina de Oliveira Anacleto, Ricardo Viana Carvalho de Paiva e Luiz Rodrigo Cunha Moura	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	Desenvolvimento e proposição de um modelo de negócio social para o Projeto Própolis, com inclusão social dos agentes da comunidade local.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras

Entende-se, através destes trabalhos, que para o estudo dos modelos de negócios de empresas sociais, faz-se necessário uma análise de alguns modelos já existentes, já que na sua concepção e da forma utilizada, uma empresa social possui os mesmos elementos de uma empresa tradicional, porém com a geração de valor ao cliente, comum a todos os modelos, sendo o valor social (PEREIRA; PETRINI; DALMARCO, 2015). Assim como na categoria anterior, nesta se percebe a preocupação dos autores em identificar os elementos que constituem modelos de negócios sociais.

Petrini, Scherer e Back (2015) detalham em seu estudo os elementos que devem ser considerados nos negócios com impacto social. Para estas autoras, as dimensões (1) rede de parceiros, (2) competências e (3) proposição de valor formam a base dos principais elementos que constituem a estrutura e operação de uma organização, a qual gera as receitas e os custos que compõem a (4) equação de lucro econômico e, como pano de fundo, a (5) equação de lucro social. Segundo Boons e Ludeke-Freund (2013), as inovações sociais podem transformar modelos de negócios, criando e desenvolvendo mercados para inovações com um objetivo social. A inovação no modelo de negócio tende a ser um aspecto importante para criação de vantagem competitiva, mudando a maneira de fazer negócios. Outra categoria analisada foi “Inovação no Modelo de Negócio para Sustentabilidade”, conforme o quadro 4.

Quadro 4 - Assuntos categoria “Inovação no Modelo de Negócio para Sustentabilidade”

Nº	Título	Autores	Periódico	Assunto
1	Inovação de Modelo de Negócio: um Estudo de Caso	Mariane Figueira, Joel Yutaka Sugano, Ricardo Souza Sette	Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica	Investigação sobre a prática do modelo de negócio e a inovação em uma organização brasileira da área da biotecnologia agrícola.
2	Gestão Estratégica da Inovação Sustentável e sua Relação com o Modelo de negócio e o Desempenho Empresarial	Kamila Frizzo	Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós-Graduação em Administração	Análise da relação da gestão estratégica de inovação sustentável com o modelo de negócio e o desempenho de empresas industriais.
3	Gestão da Inovação do Modelo de negócio e Desempenho Inovador e Sustentável	Jordana Marques Kneipp	Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós-Graduação em Administração	Análise das práticas de gestão de inovação aberta e a sua associação ao modelo de negócio e ao desempenho inovador e sustentável de empresas industriais Brasileiras.
4	Inovação de modelo de negócio para sustentabilidade: Rumo a uma perspectiva unificada para a criação de Modelos de Negócios Sustentáveis	Steve Evans, Doroteya Vladimirova, Maria Holgado, Kirsten Van Fossen, Miying Yang, Elisabete A. Silva e Claire Y. Barlow	Business Strategy and the Environment Bus. Strat. Env.	Desenvolvimento de proposições para compreender as inovações do modelo de negócio que levam a um melhor desempenho organizacional, econômico, ambiental e social.
5	Inovação do modelo de negócio como alavanca da sustentabilidade organizacional	Elias G. Carayannis, Stavros Sindakis e Christian Walter	Springer Science+Business Media New York	Análise dos efeitos que podem ser alcançados por meio da inovação do modelo de negócio, em particular a sustentabilidade organizacional.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras

A inovação no modelo de negócio contribui para a promoção da sustentabilidade como estratégia organizacional. Através da inovação é possível o redesenho do modelo, que permite que a empresa integre mais facilmente a sustentabilidade em seus negócios (STUBBS; COCKLIN, 2008). A inovação se une ao conceito de sustentabilidade de forma a buscar diferentes formas de atuação e modernização das práticas tradicionais de uma empresa. Carayannis, Sindakis e Walter (2015) complementam em seu estudo sobre

a importância do *design* organizacional para a inovação, atuando como facilitador da sustentabilidade.

Em relação à quarta questão “quais são os métodos de pesquisa utilizados nesses estudos?”, os resultados analisados são classificados em: ensaio teórico ou estudo de caso; pesquisa descritiva, pesquisa exploratória ou pesquisa exploratória e descritiva; pesquisa qualitativa, pesquisa quantitativa ou pesquisa quantitativa e qualitativa.

Dentre os 29 trabalhos, 13 deles são caracterizados como ensaio teórico e 16 são estudos de caso. Entre pesquisas descritivas, exploratórias, descritiva e exploratória e não informado no artigo, 4 são caracterizados como pesquisa descritiva, 13 como exploratória, 4 como descritiva e exploratória e 8 não informaram. Entre pesquisas qualitativa, quantitativa, qualitativa e quantitativa e não informado no artigo, 13 são caracterizados como pesquisa qualitativa, 2 como quantitativa, 4 como qualitativa e quantitativa e 10 não informaram. Diante destes resultados, observa-se que as pesquisas se concentram em ensaio teórico, estudo de caso, exploratória e qualitativa.

Em relação à questão “quais são as sugestões para futuras pesquisas?”, foram sugeridas para categoria “Modelo de Negócio com Valor Sustentável” as seguintes pesquisas: (a) a realização de um estudo que avalie indústrias de um único ramo em relação a iniciativas sustentáveis para os seus negócios, para verificar potenciais similaridades; (b) aprofundar o entendimento sobre o papel do líder na estruturação, implementação e continuidade das iniciativas sustentáveis nas organizações; (c) estudos fundamentados em teorias organizacionais, em especial a teoria institucional, pelas diversas formas de regulamentações que estão sendo apresentadas às empresas; (d) estudos para compreender porque as organizações não adotam os modelos de negócios sustentáveis; (e) maior exploração das grandes tendências identificadas e sua relação com a sustentabilidade na indústria da moda; (f) aplicação do modelo L&GBM (PAMPANELLI, 2013) para uma célula em outros negócios de manufatura; (g) analisar como a permeação dos valores de economia circular e sustentabilidade nas empresas refletem sobre o modelo de negócio; (h) implantação de um sistema numa empresa de limpa fossas e avaliação da viabilidade econômica e ambiental do projeto; (i) estudos de diferentes modelos de negócio.

Quanto à categoria “Modelo de Negócio com Impacto Social” foram sugeridos os estudos sobre: (a) aplicação de um quadro referencial junto aos diferentes atores do ecossistema; (b) estudo sobre organização social através de uma variação da teoria dos *stakeholders*; (c) possibilidade de potencializar um tipo específico de benefício social ao

focar em um grupo de impactados; (d) verificar se as diferentes formas de distribuição de lucro influenciam o benefício social gerado.

Quanto à categoria “Inovação no Modelo de Negócio para Sustentabilidade”, sugerem-se: (a) verificar tendências e sua relação com a sustentabilidade na indústria da moda, analisando como essas tendências podem gerar efeitos mensuráveis em questões sociais e ambientais; (b) entender o que impulsiona a inovação do modelo de negócio em direção à sustentabilidade; (c) quais são os modelos de negócios sustentáveis mais promissores e o que pode obrigar uma empresa a transformar um modelo existente; (d) verificar como clientes, fornecedores e concorrentes conduzem ou inibem as empresas no alinhamento de seu modelo de negócio com objetivos ecológicos, sociais e financeiros; (e) investigar as formas e meios pelos quais os agentes de transferência de tecnologia podem contribuir para a inovação do modelo de negócio e avançar em direção à sustentabilidade.

Esse cenário de sugestões de novos estudos contribui para continuidade e geração de novas pesquisas para as categorias que relacionam os temas modelos de negócios e sustentabilidade. Com base no exposto, percebe-se que a relação entre modelos de negócios e sustentabilidade gera benefícios para a sociedade como um todo. Por exemplo, de acordo com os autores Petrini, Scherer e Back (2016): o acesso a bens de consumo, educação, saúde, informação e tecnologia, entre outros, impactam diretamente aos clientes. Já a comunidade é impactada com aumento da renda/produtividade e seu desenvolvimento/capacitação. O meio ambiente é beneficiado com conservação ambiental e produtividade agrícola. Os benefícios socioambientais de um modelo de negócio sustentável refletem na redução dos impactos ambientais em comparação a negócios convencionais e geração de impacto social positivo, principalmente através da conscientização de consumidores e usuários (ABADIA, 2019).

Além disso, nos estudos sobre modelos de negócios sustentáveis, há a importância do envolvimento das partes interessadas. Neste tipo de negócio, há a proposição, criação, entrega e a captura de valor em prol da sustentabilidade, satisfazendo a necessidade do cliente através da funcionalidade e não da propriedade. Nos resultados das pesquisas qualitativas e quantitativas verificou-se um crescimento nas pesquisas envolvendo os temas modelos de negócios e sustentabilidade e uma variedade de assuntos relacionados com os dois temas trazendo benefícios para as pesquisas brasileiras. O levantamento teórico das pesquisas demonstrou a tendência de os critérios sustentáveis estarem ligados às inovações nas organizações, de modo que a abertura do modelo de inovação possa

impactar no desempenho sustentável. Por fim, entende-se que os modelos de negócios sustentáveis são cada vez mais vistos como uma fonte de vantagem competitiva sob a perspectiva de longo prazo, diante dos desafios ambientais, sociais e econômicos.

### **Considerações finais**

Com a globalização e o atual mercado competitivo, o século XXI tem exigido muito mais das organizações. Não basta aumentar sua eficiência ou qualidade. O mais importante é que sejam capazes de reavaliarem suas estratégias e reinventarem o seu modelo de negócio. É necessário repensar o negócio como uma abordagem holística para o desenvolvimento de um futuro sustentável, onde somente mudanças ambientais não são suficientes. São necessárias transformações econômicas e sociais, seguindo a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte da organização, em prol de objetivos voltados à sustentabilidade.

Esse estudo foi realizado a partir da necessidade de verificar as seguintes questões: Como os autores vêm trabalhando a relação entre os temas modelos de negócios e sustentabilidade? Quais são as categorias que emergem dessas pesquisas? Quais os assuntos que são pesquisados nessas categorias? Quais são os métodos de pesquisa utilizados nesses estudos? Quais são as sugestões para futuras pesquisas?

Através de uma revisão sistemática de literatura, o estudo analisou produções científicas que relacionam os temas modelos de negócios e sustentabilidade. Dessa forma, percebeu-se um crescimento nos últimos anos quanto às pesquisas envolvendo esses temas. Nos anos de 2016 e 2018 concentraram-se o maior número de publicações. As publicações identificadas foram agrupadas nas categorias: (1) Modelo de Negócio com Valor Sustentável (20); (2) Modelo de Negócio com Impacto Social (6); (3) Inovação no Modelo de Negócio para Sustentabilidade (5).

Em relação aos assuntos abordados nos estudos, percebe-se uma variedade, aplicando os conceitos em diversos contextos. Assim, há uma grande parte de estudos empíricos que buscam identificar componentes ou impulsionadores que direcionem o modelo de negócio em direção à sustentabilidade. Há um consenso em relação à importância da liderança para este direcionamento. Também há relatos que faltam conhecimentos das pessoas sobre sustentabilidade e seus benefícios, o que acaba impactando no consumo e na constituição destes negócios. Ainda, há carência de políticas públicas que contribuam e viabilizem este tipo de negócio. No entanto, os pesquisadores

relatam sobre a vantagem competitiva a longo prazo, para empresas com este viés.

Além disso, se percebe o conceito de modelos de negócios sustentáveis de forma difusa, não havendo consenso entre os autores e uma busca crescente desta tentativa de esclarecimento. Há a concordância de que os objetivos da empresa estejam voltados à sustentabilidade, sendo necessário pensar na proposição, criação, entrega e captura de valor com esta finalidade. Também se identifica que modelos de negócios sustentáveis são vistos como uma estratégia para enfrentar os desafios encontrados nos pilares ambientais, econômicos e sociais. Ressalta-se que os trabalhos se concentraram principalmente em pesquisas: ensaio teórico, exploratória, estudo de caso e qualitativa.

Quanto à limitação do estudo, pode-se destacar o fato de não haver uma base sólida nas bases pesquisadas relacionando os dois temas: modelos de negócios e sustentabilidade. Sugere-se para novos estudos a ampliação da revisão sistemática do assunto em bases internacionais e estudos de caso em empresas com modelos de negócios sustentáveis em implementação, já consolidados ou não sustentáveis e as diferenças entre os principais pontos.

O panorama de sugestões para novos estudos apresentados na análise dos resultados contribui para continuidade e geração de novas pesquisas para as categorias que relacionam os temas modelos de negócios e sustentabilidade. Este estudo constituiu um trabalho que não tem a pretensão de ser conclusivo, contudo, provocativo, visando instigar novas pesquisas para construção de novas possibilidades que contemplem a relação dos temas da presente pesquisa para aprofundar as reflexões.

## **Referências**

ABADIA, L. G. **Modelos de Negócio Alinhados aos Princípios de Economia Circular e Sustentabilidade**: estudo de múltiplos casos. 123 f. 2019. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

ANACLETO, K. C. O.; PAIVA, R. V. C.; MOURA, L. R. C. Projeto Propólis: desenvolvimento de uma proposta de modelo de negócio social. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 10, n. 3, p. 28-46, set./dez., 2017.

ASSIS, F. N. de; OLIVEIRA, W. J. de; SILVA, M. B. F. A. Metodologias atuais na gestão de modelos de negócio sustentáveis: uma revisão teórica sobre Coaching e Balanced Scorecard. **Caderno Científico Fagoc de Graduação e Pós-Graduação**, Ubá, MG, v. II, 2017.

BEZERRA, P.; ARRUDA, A.; MORONI, I.; SOARES, T. Modelos de Negócios

Sustentáveis: a abordagem projetual do design estratégico, valorização de produtos locais. **Mix Sustentável**, Florianópolis, v. 3, n. 2, p. 147-155, 2017.

BOCKEN, N. M. P. *et al.* A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of cleaner production**, v. 65, p. 42-56, 2014.

BOONS, F.; LÜDEKE-FREUND, F. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. **Journal of Cleaner production**, v. 45, p. 9-19, 2013.

CABRAL, J. M. **Negócios Sociais**: uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio sustentável de sucesso. 2018. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2018.

CARAYANNIS, E. G.; SINDAKIS, S.; WALTER, C. **Business Model Innovation as Lever of Organizational Sustainability**. Springer Science+Business Media New York, George Washington University, Washington, DC, USA, 2014.

CLINTON, L.; WHISNANT, R. **Business Model Innovations for Sustainability**. Springer Science+Business Media, SustainAbility, Washington, DC, USA, 2019.

COMIN, L. C. *et al.* Modelos de negócios sustentáveis: uma revisão de literatura. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, XLII., **Anais[...]**, Curitiba: ANPAD, 2018.

EVANS, S.; VLADIMIROVA, D.; HOLGADO, M.; FOSSEN, K. V.; YANG, M.; SILVA, E. A.; BARLOW, C. Y. **Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models**. Business Strategy and the Environment Bus in Wiley Online Library, 2017.

FIGUEIRA, M.; SUGANO, J. Y.; SETTE, R. S. Inovação de Modelo de Negócio: um Estudo de Caso. *In*: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, XXV., **Anais[...]**, Brasília-DF: ANPAD, 2008.

FRANÇA, C. L. *et al.* An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. **Journal of Cleaner Production**, v. 140, p. 155-166, 2017.

FURTADO, J. S. Sustentabilidade empresarial. **Guia de práticas econômicas, ambientais e sociais**. Salvador: NEAMA/CRA, 2005.

FRIZZO, K. **Gestão da Inovação do Modelo de negócio e Desempenho Inovador e Sustentável**. 2018. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2018.

GATTO, D. B.; SANTOS, M. M.; ARAÚJO, P. L. Diagnóstico de sustentabilidade empresarial: o estudo de caso da “Central das Impressoras” e “Ao Farmacêutico”. **RACE-Revista de Administração do Cesmac**, v. 1, n. 1, 2015.

GEISSDOERFER, M.; VLADIMIROVA, D.; EVANS, S. Sustainable business model innovation: review. **Journal of cleaner production**, v. 198, p. 401-416, 2018.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **GV EXECUTIVO**, v. 3, n. 2, p. 65-79, 2004.

JOIA, L. A.; FERREIRA, S. Modelo de negócio: constructo real ou metáfora de estratégia? **Cadernos Ebape**. v. 3, n. 4, p. 1-18, 2005.

KNEIPP, J. M. **Gestão Estratégica da Inovação Sustentável e sua Relação com o Modelo de negócio e o Desempenho Empresarial**. 2016. 188 f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2016.

LEITE, L. C. Q. C. **Responsabilidade Social Corporativa como Estratégia de Negócio**. 2011. 70 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2011.

LÜDEKE-FREUND, F. **Business model concepts in corporate sustainability contexts: from rhetoric to a generic template for 'business models for sustainability'**. Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität Lüneburg, 2009.

MAGRETTA, J. Why Business Models Matter. **Harvard Business Review**, Boston, v. 80, n. 5, p. 86-92, 2002.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of business research**, v. 58, n. 6, p. 726-735, 2005.

MILHEIRO, N. B.; DANILEVICZ, Â. DE M. F.; CORNELLI, R. Projeto de negócio sustentável: um estudo de caso a partir da aplicação de produção mais limpa em empresa da área de limpa fossas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 10, n. 3, p. 27-46, set./dez. 2017.

NOSRATABADI, S. *et al.* Sustainable business models: a review. **Sustainability**, v. 11, n. 6, p. 1663, 2019.

OROFINO, M. A. R. *et al.* **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 2011. 223 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

ORSIOLLI, T. A. E.; NOBRE, F. S. Empreendedorismo sustentável e stakeholders fornecedores: criação de valores para o desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 502-523, 2016.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology a proposition in a design science approach**. 2004. 169 f. Tese (Doutorado em Informática Empresarial - Faculté des hautes études commerciales, Université de Lausanne, Lausanne, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. **Communications of the association for Information Systems**, v. 16, n. 1, p. 1-25, 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.

PAMPANELLI, A. B. **L&GBM** - Modelo para um negócio enxuto e verde. 2013. 357 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Minas, Metalúrgica e Materiais) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

PARISOTTO, I. R. dos S.; ZILBER, S.; SOUZA, M. T. S. de. Modelo de Negócio Sustentável de uma Multinacional de país emergente em 2008 - ano da crise. **Revista Alcance**, Biguaçu, v. 21, n. 2, p. 298-323, abr./jun., 2014.

PEREIRA, D. L.; PETRINI, M. de C.; DALMARCO, G. Uma proposição de Modelos de Negócios de Empresas Sociais. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, XXXIX., **Anais[...]**, Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negócio com Impacto Social. **RAE**, São Paulo, v. 56, n. 2, 209-225, mar./abr. 2016.

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

PROENÇA, C. C. **Modelo de Negócio Sustentável**: estudo de caso aplicado a empresa do sector têxtil e do vestuário. 2018. 83 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) - Universidade da Beira Interior. Covilhã - Cidade em Portugal, 2018.

SACUTE, Y. N. **Análise do padrão de consumo concernente aos modelos de negócio sustentáveis produtores de cosméticos**. 2019. 68 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação de Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019.

SCHALTEGGER, S.; FREUND, F. L.; HANSEN, E. G. **Business Cases for Sustainability and the Role of Business Model Innovation: Developing a Conceptual Framework**. Centre for Sustainability Management (CSM). Leuphana Universität Lüneburg, Germany, 2011.

SCHERER, P. C.; PETRINI, M. de C. Entendendo os Negócios com Impacto Social: uma proposta de quadro referencial com elementos de modelo de negócio com impacto social. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, XXXIX., **Anais[...]**. Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

SHAFER, S. M.; SMITH, H. J.; LINDER, J. C. The power of business models. **Business horizons**, v. 48, n. 3, p. 199-207, 2005.

SOUZA, J. V. R. de. **Modelos de negócio orientados à mobilidade urbana sustentável**: modelo conceitual e evidências de casos brasileiros. 2018. 132 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

SPEZAMIGLIO, B. dos S. **Implantação de modelos de negócios sustentáveis**:

barreiras e mecanismos de sucesso. 2016. 206 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016.

STUBBS, W.; COCKLIN, C. **Conceptualizing a “Sustainability Business Model”**. Sage, Alliant International Universit, 2008.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

TODESCHINI, B. V. **Inovação Sustentável em Modelos de Negócios na Indústria da Moda**. 2018. 22 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

TREPTOW, I. C. **Inovação do modelo de negócio e a criação de valor sustentável: um estudo em empresas da construção civil**. 2019. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2019.

VIEIRA, P. da P.; MAY, M. R. Modelo de negócio e a captura de valor sustentável: um negócio com futuro? *In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, XXIX., Anais[...]*. São Paulo: ANPAD, 2016.