

UMA DISCUSSÃO SOBRE INOVAÇÃO E MODELOS DE NEGÓCIO PARA SUSTENTABILIDADE

Sandra Naomi Morioka (POLI-USP)
sanmorioka@gmail.com

Marly Monteiro de Carvalho (POLI-USP)
marlymc@usp.br



Procurando incorporar a sustentabilidade em atividades fundamentais da empresa, modelos de negócios sustentáveis podem ser propostos para proporcionar uma melhor compreensão das oportunidades para a inovação para sustentabilidade. Neste contexto, o objetivo da pesquisa é investigar arquétipos de modelos de negócios sustentáveis na prática. Os estudos de caso foram conduzidos em cinco empresas, mostrando que as empresas podem apresentar proeminência de um arquétipo, mas não estão limitados a um único. Além disso, o arquétipo pode variar ao longo do tempo e de acordo com diferentes estratégias de linha de produto / serviço específico. A pesquisa mostra também que os arquétipos não são mutuamente exclusivos e, por vezes, pode ser sobreposta. De qualquer forma, essa abordagem tem o benefício de trazer de forma mais concreta e prática diferentes formas de introduzir a sustentabilidade ao negócio principal da organização

Palavras-chave: sustentabilidade corporativa, modelo de negócio, modelo de negócio sustentável, estudo de caso

1. Introdução

O principal desafio do desenvolvimento sustentável é preservar a Terra para que as próximas gerações ainda sejam capazes de satisfazer as suas necessidades (WCED, 1987). Neste contexto, as empresas têm papel de contribuir para o desenvolvimento sustentável global, tornando evidente a necessidade de soluções práticas e eficazes de gestão para a sustentabilidade empresarial. Esta ideia é frequentemente associada com o conceito de *triple bottom line* (TBL), que engloba as tensões e as sinergias entre os aspectos econômicos, ambientais e sociais (ELKINGTON, 1997). Por enquanto, as iniciativas de sustentabilidade tendem a ser voluntária (LOZANO, 2012) e as empresas precisam encontrar relações ganha-ganha entre os desafios da sustentabilidade e os objetivos corporativos (ELKINGTON, 1994; SAVITZ; WEBER, 2007). Porter e Kramer (2011) propõem o uso de novas lentes para entender a lógica de negócios, indo além de apenas benefícios financeiros. Os autores argumentam sobre a ideia de criação de valor compartilhado, buscando a promoção de soluções que são capazes de criar valor econômico e, ao mesmo tempo, procuram atender às necessidades e aos desafios da sociedade (PORTER; KRAMER, 2011). Esta ideia básica também pode ser discutido como a criação de valor sustentável (HART; MILSTEIN, 2003).

Para promover a sustentabilidade corporativa e valor compartilhado, os investimentos em produtos e tecnologias mais sustentáveis são importantes, mas não o suficiente, devido à necessidade de novos modelos de negócios para apoiar a viabilidade financeira e de mercado destas inovações (GIROTRA; NETESSINE, 2013). Ao mesmo tempo, modelo de negócio sustentável (MNS) tem potencial para promover inovação alinhada aos desafios do desenvolvimento sustentável, incorporando dimensões sociais, econômicas e ambientais em planejamento de negócios (BOCKEN et al., 2013). Bocken et al. (2014) propõem arquétipos de MNS, analisando vários exemplos e agrupando-os por meio de mecanismos e soluções. Esses arquétipos buscam apoiar a compreensão da proposta de valor, do sistema de criação e entrega de valor e da captura de valor de MNS, tornando explícitos possíveis desafios e oportunidades para modelos de negócios sustentáveis e inovadores. Neste contexto, o objetivo do trabalho é investigar arquétipos de modelos de negócios sustentáveis em prática. Para isso, estudos de caso foram conduzidos em cinco empresas, discutindo evidências empíricas de acordo com arquétipos de MNS.

2. Principais conceitos

2.1. Inovações para sustentabilidade

Há vários fatores que impactam o desenvolvimento sustentável, incluindo a aceleração do consumo de materiais e a geração de poluição e resíduos, a proliferação intensa e interligação dos atores da sociedade civil, as tecnologias emergentes com potencial para soluções disruptivas, e o aumento da população, da pobreza e das desigualdades sociais (HART; MILSTEIN, 2003). Assim, os desafios da sustentabilidade podem ser vistos como oportunidades de inovação empresariais para resolver as incertezas associadas, investigar novas soluções e envolver os recursos necessários para implementar esses desenvolvimentos (YORK; VENKATARAMAN, 2010).

As empresas podem explorar solução empresarial transformando valores idealistas em valor econômico, promovendo ao mesmo tempo benefícios a longo prazo para a sociedade e meio ambiente (DIXON; CLIFFORD, 2007). Seguindo esta lógica, o presente trabalho considera o valor sustentável como sendo vantagens e benefícios gerados pela organização a seus *stakeholders* internos e externos que estão alinhados com o desenvolvimento sustentável. Em outras palavras, o valor sustentável visa promover valores econômicos, ambientais e sociais, considerando consequências presentes e futuras. Conectado a esta discussão, Porter e Kramer (2011) sugerem que a próxima geração no capitalismo é dependente de inovações resultantes da criação de valor compartilhado das empresas, com foco na conexão entre o progresso social e econômico. Incorporando a missão social na cultura corporativa e de inovação, as empresas permitem que a criação de valor compartilhado (PFITZER; BOCKSTETTE; STAMP, 2013). A lógica básica por trás do valor compartilhado não é necessariamente recente e foi discutido, por exemplo, por Elkington (1994) como as relações win-win-win. O autor argumenta o desafio para as empresas de construir benefícios simultaneamente para a empresa, seus os clientes e o meio ambiente. Estas relações positivas também pode ser tratada como *sweet spots* entre os pilares da sustentabilidade, criando oportunidades de negócios (SAVITZ; WEBER, 2007).

Neste sentido, a inovação sustentável visa promover as relações mutuamente vantajosas entre o desempenho dos negócios econômico da organização e o desenvolvimento sustentável global (BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2013). A fim de promover a inovação para a

sustentabilidade, as capacidades organizacionais podem ir além das necessárias para a inovação com razões exclusivamente competitivos (VAN KLEEF; ROOME, 2007). As competências necessárias estão nos campos do pensamento sistêmico, da aprendizagem, da integração, do desenvolvimento de modelos e métodos alternativos, construção de redes e coalizões que abrangem diversos grupos (VAN KLEEF; ROOME, 2007). O desafio de buscar novas soluções alinhadas com a sustentabilidade corporativa traz evidência para a necessidade de se desenvolver capacidades dinâmicas e de lidar com novas tecnologias, mercados, condições ambientais, regulação, etc. (SEEBODE; JEANRENAUD; BESSANT, 2012).

2.2. Modelos de negócios sustentáveis e inovadores

De acordo com Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p. 5), modelo de negócio é "uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de objetos, conceitos e suas relações com o objetivo de expressar a lógica de negócios de uma empresa específica". Com a intensificação das preocupações relacionadas com o desenvolvimento sustentável, modelos de negócios para sustentabilidade precisam ser modificado ou reformado (SCHALTEGGER; LÜDEKE-FREUND; HANSEN, 2012). Assim, discussões sobre a inovação aplicada em MNS estão ganhando relevância para profissionais e acadêmicos (BOCKEN et al., 2014; BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2013). Considerando-se esse efeito, MNS é capaz de fornecer a coordenação entre inovações sociais e tecnológicas, que visam contribuir para a sustentabilidade corporativa (BOCKEN et al., 2014). Nesse sentido, a literatura propõe a promoção da inovação para permitir a integração entre a excelência empresarial e a sustentabilidade corporativa, resultando em competitividade responsável (EDGEMAN; ESKILDSEN, 2014).

Com o aumento da importância estratégica das questões ambientais e sociais, as empresas precisam inovar seus modelos de negócios (SCHALTEGGER; LÜDEKE-FREUND; HANSEN, 2012). Neste sentido, as inovações do modelo de negócios para a sustentabilidade são definidas como: "As inovações que criam impactos positivos e / ou reduz os negativos significativamente para o ambiente e / ou a sociedade, por meio de mudanças na forma como rede da organização se propõe a criar, entregar e capturar valor ou alterar as suas propostas de valor" (BOCKEN et al., 2014, p. 44).

Há vários elementos a serem considerados na literatura modelo de negócio, como aqueles apontados por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), que propõem nove blocos de construção do modelo de negócios agrupados em quatro pilares. Com base em publicações anteriores, os autores propõem uma correspondência entre os elementos considerados até agora na literatura e sua proposição. Os elementos resultantes de modelos de negócios de acordo com os autores são: produto (proposta de valor), interface com o cliente (cliente-alvo, canal de distribuição e de relacionamento), gestão de infra-estrutura (configuração de valor, competência central e rede de parceiros), e aspectos financeiros (estrutura de custos, modelo de receita). Girotra e Netessine (2013) utilizar a estrutura 4WS para identificar inovações em MNS, que engloba os seguintes aspectos que precisam ser abordadas: o que (alcance da decisão), quando (decisões relacionadas ao tempo), quem (conjunto de tomadores de decisão), porque (incentivos e alinhamento). A combinação de alternativas para cada dimensão gera gatilhos para inovações em MNS (GIROTRA; NETESSINE, 2013). Outra compilação de elementos do modelo de negócios é proposto por Richardson (2008) e envolve três elementos principais: proposta de valor (produto / serviço, segmentos de clientes e relacionamentos); sistema de criação e entrega de valor (atividades-chave, recursos, tecnologias, etc.); e captura de valor (estrutura de custos e fluxos de receita). Os diferentes pontos de vista da literatura mostram que não existe uma solução geral única para estruturar modelos de negócios. Mas os elementos ajudam a criar uma linguagem comum para discutir este assunto (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005). Como outros autores (BOCKEN et al., 2014; SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2015), o presente trabalho utiliza a abordagem proposta por Richardson (2008) baseada em três elementos: proposta de valor, sistema de criação e entrega de valor e captura de valor.

Com base nessa lógica, Bocken et al. (2014) propõem oito SBM arquétipos que resultaram da compilação e análise de vários exemplos de inovação para sustentabilidade e agrupando-os por meio de mecanismos e soluções. Trazendo a lógica de negócios semelhantes na mesma categoria, é possível ter uma compreensão mais profunda de cada grupos de inovações para a sustentabilidade e, como consequência, tem contribuição mais focado e eficaz para cada arquétipo. Estes são: (1) maximizar materiais e eficiência energética; (2) criar valor a partir de resíduos; (3) substituir por processos renováveis e naturais; (4) oferecer funcionalidade em vez de propriedade; (5) adotar um papel de liderança à mudança; (6) incentivar suficiência; (7) reposicionar o negócio para a sociedade / ambiente; e (8) desenvolver soluções escaláveis

(BOCKEN et al., 2014). Esses arquétipos podem ser classificados em três categorias propostas por Wirtz (2013): tecnológico (1, 2, 3), organizacional (4, 5, 6) e orientada para a estratégia (7, 8). Os arquétipos têm a vantagem de implantar nos MNS mecanismos práticos de transformação para promover a sustentabilidade corporativa (BOCKEN et al., 2014). Os autores apontam que as empresas não estão restritas a apenas um arquétipo de MNS, uma vez a inovação de MNS que pode ser resultante de uma combinação de mais de um arquétipo.

3. Método de pesquisa

Tendo em conta que o objetivo da pesquisa de investigar arquétipos de modelos de negócios sustentáveis na prática, o método de pesquisa consiste em estudos de caso multi-sectoriais em cinco empresas situada no Brasil. As empresas foram escolhidos com base em critérios específicos, tal como recomendado pela literatura (EISENHARDT, 1989). Os critérios de escolha para as empresas são: importância estratégica e explícita de sustentabilidade, relevância em seu respectivo sector (grandes empresas) e diferentes entre si em termos de sector industrial. Este último critério é relevante devido ao campo de pesquisa ainda mais exploratória (em vez de confirmação), uma vez que os dados empíricos relevantes e interessantes tendem a ser mais dispersos. O caso estuda setores são os seguintes: projetos de engenharia (Caso 1), soluções ambientais (Caso 2), produtos químicos e petroquímicos (Caso 3), soluções tecnológicas (Caso 4) e bens de consumo (Caso 5).

Os dados coletados são qualitativos e foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas, complementadas por documentos internos, observação direta, documentos publicados e websites corporativos. Os dados coletados usados para construir os estudos de caso são baseados em diferentes fontes de evidência, com o objetivo de trazer uma visão mais completa de cada estudo de caso e conclusões mais rigorosas metodologicamente (EISENHARDT, 1989). As entrevistas semi-estruturadas abrangem questões abertas (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002) para obter a percepção do entrevistado sobre os modelos de negócios sustentáveis de suas empresas. Os entrevistados fazem parte de áreas que estão relacionadas com questões de sustentabilidade (saúde e segurança, meio ambiente, responsabilidade social) ou a sistemas de gestão. Esta escolha é baseada no fato de que essas áreas tendem a ter uma visão mais holística da empresa e também promover discussões relacionadas com a abordagem TBL.

4. Resultados e discussões

A presente seção apresenta as principais evidências coletadas nos estudos de caso.

4.1. Visão geral dos estudos de caso

Como mencionado anteriormente, os estudos de caso pertencem a diferentes setores industriais. Do ponto de vista da sustentabilidade corporativa, existem pontos em comum entre os estudos de caso, uma vez que todos os relatórios anuais incluem aspectos de TBL e explicitamente consideram partes interessadas internas e externas. Mais do que reduzir os impactos sociais e ambientais negativos, empresas como a CASO 5 e CASO 4 buscam promover benefícios para a sociedade e ambiental, tendo em vista a sobrevivência de seus respectivos negócios a longo prazo. Um dos entrevistados do CASO 1 do Departamento de Gestão de Sistemas resume: "a sustentabilidade é sobre ser responsável e jogar coletivamente". As empresas estudadas também compreendem a importância de se incorporar a sustentabilidade ao negócios, em vez de considerá-la como um esforço adicional desagregados das atividades principais da empresa. Como apontado pelo gerente de Sustentabilidade no CASO 5: "Os objetivos [da sustentabilidade] deve ser ligados diretamente ao negócio, a fim de concentrar os esforços". A seguir, uma breve descrição de cada estudo de caso é apresentada, destacando respectivos aspectos de sustentabilidade corporativa. CASO 1 é uma grande empresa focada em serviços relacionados à infra-estrutura e ao desenvolvimento de projetos de engenharia industrial. Os clientes da empresa são importantes atores no setor industrial brasileiro. A empresa desenvolveu internamente uma ferramenta de avaliação de sustentabilidade para avaliar as demandas do cliente antes mesmo de evoluir para um contrato fechado. Isso resulta em um diagnóstico inicial e geral dos riscos potenciais de sustentabilidade, servindo como um dos insumos utilizados para construir da proposta a ser negociada com o cliente. Inicialmente, a ferramenta abrangeu aspectos econômicos e ambientais, mas indicador social também foram incorporadas mais tarde. A ferramenta permite à empresa identificar oportunidades para construir proposições mais sofisticadas, incorporando soluções inovadoras para reduzir o impacto social e ambiental negativo causado pelo projeto do cliente.

O negócio do CASO 2 é baseado no tratamento de resíduos gerados por áreas residenciais ou pela indústria. A empresa administra aterros e instalações produtivas para valorização dos resíduos, transformando em material útil para outras indústrias. Sob esta lógica de negócios, a

receita do CASO 2 depende das preocupações de gestores de fábricas e suas ações ligadas à disposição adequada dos resíduos industriais. O CASO 3 é um grande ator no setor de química e petroquímica, com a maioria das atividades relacionadas à fabricação de plástico a partir de insumos derivados do petróleo. Usando as capacidades da empresa para a inovação através de pesquisa e desenvolvimento, o CASO 3 procura reduzir a sua dependência da matéria-prima não renovável.

Dentre outras estratégias, unidade de negócios do CASO 4 de equipamentos médicos comercializa a funcionalidade, em vez de a propriedade dos seus produtos. Esse contrato pode incluir serviços como a reparação / manutenção, fornecimento de insumos consumidos pelo equipamento e descarte do produto no final da vida útil. Esse modelo de negócio permite à empresa construir um relacionamento com o cliente de longo prazo e contínuo. Já o CASO 5 fabrica cosméticos e conta com representantes independentes para realizar venda direta de seus produtos. A empresa tem linhas de produtos específicos que utilizam materiais nativos no processo de produção, como os recolhidos pelas comunidades locais na região amazônica. Assim, a empresa constrói a sua imagem ao redor sua preocupação com a biodiversidade e de seu um contacto direto com as pessoas.

4.2. Arquétips dos modelos de negócios sustentáveis dos estudos de caso

Os dados recolhidos trazer insights interessantes, identificando diferentes arquétips entre os cinco estudos de caso. Todos os casos têm evidências de que eram aderentes a um dos oito arquétips de MNS propostos por Bocken et al. (2014). Os estudos de caso, ou seja, CASO 1, CASO 2, CASO 3, CASO 4 e CASO 5 foram enquadrados, respectivamente, como maximizar materiais e eficiência energética; criar valor a partir de resíduos; substituir por processos renováveis e naturais; oferecer funcionalidade em vez de propriedade; e adotar um papel de liderança à mudança. Estes SBM foram construídas com base em oportunidades de mercado e pressões estratégicas internas e influências. O Quadro 1 apresenta uma breve descrição de cada estudo de caso, em termos de proposta de valor, sistema de criação e entrega e captura de valor.

É interessante notar como cada estudo de caso está inovando para melhor explorar o seu valor compartilhado com as respectivas partes interessadas. No CASO 1, a lógica de negócios win-win é que seu interesse pela venda de projetos com inovação mais sustentável, pois agregam

mais valor, reduzem riscos e os impactos negativos das operações de seus clientes e implementam soluções ambientais e sociais ao longo da condução do projeto. Enquanto isso, CASO 2 está interessado em promover maior consciência ambiental em seus clientes, a fim de expandir seu mercado. CASO 3 está preocupado com o fornecimento de matéria-prima para suas fábricas, a longo prazo, por isso está buscando fontes alternativas viabilizar sobrevivência no longo do tempo. Para isso, precisa investir em soluções inovadoras com viabilidade sustentável. A unidade de negócio de equipamentos médicos do CASO 4 é incentivada a otimizar o produto durante o seu ciclo de vida, incluindo o uso e descarte / reciclagem. Adicionando este valor ao seu serviço, a empresa pode construir um relacionamento de longo prazo com o cliente, que tendem a ter um equipamento mais durável e confiável. Apesar de os casos acima referidos apontar a necessidade da empresa focal em influenciar seus parceiros diretos (fornecedores e clientes), o CASO 5 do arquétipo "adotando papel de líder da mudança" é o que exige maior competência para influenciar investidores e donos da empresa. A empresa mantém fortes investimentos em marketing para mostrar o valor do produto aos seus clientes e, ao mesmo tempo, promover o apoio direto às comunidades locais responsáveis pela extração de matérias-primas específicas.

Quadro 1 - Elementos do MNS dos estudos de caso.

	Proposta de valor	Criação e entrega de valor	Captura de valor
<i>Principais aspectos considerados</i>	<i>Produtos/Serviços, segmento de clientes e relacionamentos</i>	<i>Atividades-chave, recursos, canais, parceiros e tecnologia</i>	<i>Estrutura de custos e fluxo de receita</i>
- CASO 1 - maximizar materiais e eficiência energética	Soluções de infraestrutura para setores-chave da economia	Avaliação prévia das propostas de projeto baseada em indicadores TBL Desenvolvimento de projetos com incorporação de inovações tecnológicas para reduzir impactos sociais e ambientais durante fases de construção e uso da instalação projetada	Política de preço dependente do nível de inovações do projeto para sustentabilidade
- CASE 2 - criar valor a partir de resíduos	Tratamento/destinação de resíduos, recuperação e valorização de resíduos metálicos, logística reversa de eletrônicos e consultoria ambiental	Atividades, parceiras, infraestrutura e inovação para desenvolvimento de soluções de destino adequado dos resíduos	Receita da coleta e valorização de resíduos
- CASE 3 - substituir por processos renováveis e naturais	Busca por novas fontes de matéria prima para reduzir dependência do petróleo	Investimento em tecnologia e parcerias com fornecedores locais de materiais agrícolas para viabilizar soluções com recursos renováveis. Participação em discussões de políticas públicas para adequar políticas ambientais do setor	Receita futura depende de viabilizar soluções de matéria prima renovável
- CASE 4 - oferecer funcionalidade de em vez de propriedade	Foco em soluções para megatendências globais. Venda de serviços ao invés de produtos físicos	Pesquisa e desenvolvimento para promover soluções inovadoras para indústria, infraestrutura urbana, inclusive por inovação aberta	Cliente não é proprietário do produto, mas paga pela funcionalidade/resulta do obtido pelo produto físico
- CASE 5 - adotar um papel de liderança à mudança	Cosméticos para cotidianos das pessoas	Venda direta próxima ao consumidor. Investimentos e apoio a pequenos produtores locais de matérias primas específicas. Investimentos em eco-design	Diferenciação da marca como líder em sustentabilidade corporativa

5. Conclusões

A presente pesquisa mostra que os oito arquétipos discutidos são um ponto de partida interessante para classificar MNS. No entanto, algumas limitações a esta abordagem teórica podem ser apontadas. Por exemplo, a captura de valor do CASO 1 não é derivada de redução de custos e de *compliance* (conforme indicado por Bocken et al., 2014), mas sim a empresa busca aumentar o valor do projeto (e, portanto, o preço do serviço) com a introdução de

soluções inovadoras para maximizar materiais e eficiência energética para as operações de seus clientes. Além disso, o artigo traz evidências de que MNS nem sempre pode ser geral para toda a empresa, uma vez que diferentes estratégias de mercado podem ser conduzidos para uma linha específica de produto / serviço. Este foi o caso para a empresa CASO 4, por exemplo.

Os casos mostram também que MNS pode apresentar um arquétipo predominante, mas essas categorias não são exclusivas uma da outra, como já foi apontado por Bocken et al. (2014). Os arquétipos são interligados uns aos outros e a distinção entre eles nem sempre é trivial. Por exemplo, arquétipo do "maximizar materiais e eficiência energética" dos projetos de engenharia dos clientes do CASO 1 pode ser relacionado com outros dois arquétipos (criação de valor a partir de resíduos e substituir por processos renováveis e naturais). Outro tipo de relação entre os arquétipos pode ser temporal. Por exemplo, o CASO 5 que hoje pode ser considerado como o arquétipo "adotar um papel de líder da mudança ", tem um forte histórico de investimentos financeiros e humanos na busca de soluções que maximizam materiais e eficiência energética e valorizam o potencial dos recursos naturais e matérias-primas renováveis. Estas evidências indicam que, embora os arquétipos de MNS propostos por Bocken et al. (2014) são um quadro inicial interessante para a compreensão da inovação em MNS, ainda há melhorias a serem desenvolvidas por pesquisas futuras.

No que diz respeito à limitação da pesquisa, vale a pena mencionar o número de casos estudados, o que não é suficiente para abranger as oito arquétipos MNS. Além disso, como muitas outras pesquisas sobre sustentabilidade corporativa baseadas na entrevista semi-estruturada, os dados coletados durante as entrevistas são influenciados pelo fato de que os entrevistados, como parte da empresa, tendem a querer construir a imagem de uma empresa sustentável. Mesmo se não for de forma voluntária, os entrevistados podem ter trazido o viés de respostas politicamente corretas, reduzindo a ênfase em aspectos menos alinhados à sustentabilidade.

Futuras pesquisas são desafiados a desenvolver os critérios adequados para avaliar MNS, facilitando a realização de análise crítica do negócio real e seu alinhamento com o desenvolvimento sustentável. MNS pode ser uma importante ferramenta de gestão para apoiar inovações em modelos de negócios para sustentabilidade, promovendo benefício positivo de fato para a empresa e também para seus *stakeholders* diretos (tais como acionistas, clientes,

fornecedores) e indiretos (como o ambiente natural, a sociedade, o governo). Soluções que são capazes de promover a criação de valor compartilhado (PORTER; KRAMER, 2011), situações win-win-win (ELKINGTON, 1994) e *sweet spots* (SAVITZ; WEBER, 2007) são abordagens interessantes para a sustentabilidade corporativa. No entanto, as empresas são então desafiadas a ir além destas soluções, já que o desenvolvimento sustentável deve ir além dos desafios do TBL, incluindo também questões ligadas a valores morais e éticos e à busca pelo bem estar comum (BOLIS; MORIOKA; SZNELWAR, 2014).

REFERÊNCIAS

- BOCKEN, N. et al. A value mapping tool for sustainable business modelling. **Corporate Governance**, v. 13, n. 5, p. 482–497, 2013.
- BOCKEN, N. M. P. et al. **A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes**. **Journal of Cleaner Production**, 2014.
- BOLIS, I.; MORIOKA, S. N.; SZNELWAR, L. I. When Sustainable Development Risks Losing its Meaning. Delimiting the Concept with a Comprehensive Literature Review and a Conceptual Model. **Journal of Cleaner Production**, v. 83, p. 7–20, 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, n. 1, p. 9–19, 2013.
- CLARKSON, M. B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92–117, 1995.
- DIXON, S. E. A.; CLIFFORD, A. Ecopreneurship: A new approach to managing the triple bottom line. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 3, p. 326–345, 2007.
- EDGEMAN, R.; ESKILDSEN, J. Modeling and assessing sustainable enterprise excellence. **Business Strategy and the Environment**, v. 23, n. 3, p. 173–187, 1 mar. 2014.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532, out. 1989.
- ELKINGTON, J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90–100, 1994.
- ELKINGTON, J. **Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. London: John Wiley and Sons, 1997.
- GIROTRA, K.; NETESSINE, S. Business Model Innovation for Sustainability. **Manufacturing & Service Operations Management**, v. 15, n. 4, p. 537–544, 2013.
- HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Creating sustainable value. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, p. 56–67, 2003.
- LOZANO, R. Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives. **Journal of Cleaner Production**, v. 25, p. 14–26, abr. 2012.
- 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, p. 1–28, 2005.
- PFITZER, M.; BOCKSTETTE, V.; STAMP, M. Innovating for shared value. **Harvard Business Review**, v. 91, n. 9, 2013.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value: How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62–77, 2011.
- SAVITZ, A. W.; WEBER, K. The Sustainability Sweet Spot. **Environmental Quality Management**, v. 17, n. 2, p. 17–28, 2007.

- SCHALTEGGER, S.; HANSEN, E. G.; LÜDEKE-FREUND, F. Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. **Organization & Environment**, v. 29, n. 1, p. 3–10, 2015.
- SCHALTEGGER, S.; LÜDEKE-FREUND, F.; HANSEN, E. G. Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, v. 6, n. 2, p. 95, 2012.
- SEEBODE, D.; JEANRENAUD, S.; BESSANT, J. Managing innovation for sustainability. **R&D Management**, v. 42, n. 3, p. 195–206, 2012.
- VAN KLEEF, J. A. G.; ROOME, N. J. Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: A research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, n. 1, p. 38–51, 2007.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case Research in Operations Management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195–219, 2002.
- WCED, . **Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future**. Geneva: United Nations, 1987.
- WIRTZ, B. W. **Business model management: Design - instruments - success factors**. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2013.
- YORK, J. G.; VENKATARAMAN, S. The entrepreneur-environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 5, p. 449–463, 2010.