



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048
Dezembro 2016

Impactos de um modelo de negócio sustentável para a competitividade

BÁRBARA DOS SANTOS SPEZAMIGLIO

barbaraspeza@gmail.com

ROGÉRIO CERÁVOLO CALIA

calia@usp.br

Impactos de um modelo de negócio sustentável para a competitividade

Resumo

A mitigação dos problemas socioambientais se tornou inerente à forma produtiva das corporações, dessa maneira, elas se tornam atores nesse processo, onde são pressionadas a lidar com os impactos que causam. Nessa realidade, a implementação de um modelo de negócio sustentável se faz necessária, pois tem como meta criar valor ao mesmo tempo que extingue ou reduz significativamente os impactos socioambientais. Entretanto, esse processo de aderência pelos modelos de negócio sustentáveis tem sido lento, devido à dificuldade de manutenção da competitividade. Portanto, o objetivo consiste em investigar os impactos de um modelo de negócio sustentável para a competitividade da organização, sejam eles negativos ou positivos. Para tal foi realizado um levantamento qualitativo exploratório com organizações que estão no processo de implementação de um modelo de negócio sustentável, com o intuito de compreender como a competitividade pode ser afetada. As principais conclusões, validando as variáveis encontradas na literatura, foram: a melhoria da imagem da organização, aumento de produtividade, elevação do valor no mercado de capitais, os altos custos de implementação de processos limpos. Dentre novas variáveis estão o aumento da credibilidade dos produtos, elevação do rating da companhia e preços mais altos para o cliente.

Palavras-Chave: Modelo de negócio sustentável; inovação de modelo de negócio; competitividade.

Impacts of a sustainable business models for competitiveness

Abstract

The mitigation of social and environmental problems has become inherent in company's means of production. Therefore, the corporations are the mains actors in this process, which are constantly pressed to deal with the generation of impacts. In this context, the implementation of a sustainable business models is essential, because it main aim is to create value to costumer at the same time that extinguish or minimize the social and environmental impacts. However, the process to adherence the sustainable business models is occurring slowly owing to the difficulties of competitiveness's maintenance. Thus, the goal consists in investigate the impacts of a sustainable business models for the competitiveness. To achieve the objective was developed an exploratory qualitative survey of organizations that are in the process of implementing a sustainable business model, in order to understand how competitiveness can be affected was carried out. The main conclusions, validating the variables found in the literature, were: improving the organization's image, increase productivity, value increased in the capital markets, higher costs of implementing for cleaner processes. Among new variables are: increasing the credibility of the products, increasing the company's rating and higher prices for the customer.

Keys-word: sustainable business models; business models innovation; competitiveness

1. Introdução

Atualmente, com a tendência de aumento da população mundial, há uma aceleração do desenvolvimento econômico, exigindo uma maior demanda por recursos e gerando assim impactos ambientais associados (Bocken, Short, Rana, & Evans, 2014). Nesse cenário, é imprescindível uma abordagem holística para o desenvolvimento de um futuro sustentável, onde apenas mudanças ambientais não são suficientes.

É preciso transformações sociais e econômicas (Bocken et al., 2014). "Uma sociedade sustentável é aquela que vive dentro dos limites de autopetuação de seu ambiente. Não é um não crescimento da sociedade, mas sim, uma sociedade que reconhece os limites do crescimento e procura por formas alternativas de crescimento" (Coomer, 1979, p. 1).

Com o intuito de atender a essa demanda da sustentabilidade, o modelo de negócio pode ser uma ferramenta útil para a sustentabilidade, já que ele ajuda a compreender os fenômenos organizacionais (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Por conseguinte, facilita a compreensão, visualização e compartilhamento da lógica de negócios pelos gestores (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005). Sendo assim, ele pode ajudar a compreender os fatos relacionados a gestão da sustentabilidade dentro das organizações.

Com um modelo de negócio é possível redesenhar o propósito da empresa tradicional, de forma a integrar a sustentabilidade com as demais estratégias mais facilmente; abrindo espaço para um novo mercado sustentável (Bocken et al., 2014; Porter & Kramer, 2011; Stubbs & Cocklin, 2008). Segundo Bocken (2014), um modelo de negócio é composto por três elementos: a proposição do valor, a criação do valor e entrega, e por último, a captura de valor. Teece, (2010, p.172) define ainda que "a essência de um modelo de negócio está na definição da maneira pela qual a empresa agrega valor para os clientes, atrai clientes para pagar o valor, e converte os pagamentos em lucros".

Para criar espaço à sustentabilidade dentro dos modelos de negócio, a inovação é uma alternativa (Schaltegger, Lüdeke-Freund, & Hansen, 2011). Para Sosna; Trevinyo-Rodriguez; Velamuri (2010) inovação de modelos de negócios é um mecanismo de recomeço da estratégia para organizações expostas a muitas mudanças no ambiente externo. Já para Richter (2013), entende-se como novas formas para a criação, entrega e captura de valor.

Sendo assim, observa-se que para uma organização atingir um modelo de negócio sustentável, ela deve inovar a forma como cria valor ao cliente, garantindo que esse processo ocorra dentro de parâmetros que atendam às necessidades da sustentabilidade. Ou seja, a inovação de modelo de negócio é um elemento essencial. Porém, esse progresso, rumo ao desenvolvimento sustentável, pode trazer diversas implicações para a competitividade, devido aos desafios que as organizações podem encontrar ao implementar um modelo de negócio sustentável.

Chesbrough (2010) ressalta que a inovação de modelo de negócio ainda é algo muito difícil de ser alcançado, havendo muitas barreiras. Além disso, antes de alcançar um modelo ideal, as empresas devem fazer uso de modelos de experimentação, quando muitos irão falhar, "mas enquanto a falha informa novas abordagens e compreensão, dentro dos limites de perda aceitável, isto é esperado, até mesmo incentivado" (Chesbrough, 2010, p. 362).

Dessa forma, o problema de pesquisa do presente trabalho trata de investigar: Quais os impactos que a implementação de um modelo de negócio sustentável, por meio da inovação de modelo de negócio, pode ocasionar na competitividade de uma organização? Sendo assim, o objetivo é averiguar o impacto da implementação de um modelo de negócio sustentável na capacidade competitiva da organização.

2. Referencial Teórico

2.1 Competitividade e estratégias sustentáveis

Os objetivos estratégicos de uma organização são definidos para alcançar a principal meta de qualquer corporação inserida no mercado: atingir a competitividade de mercado, ou seja, conseguir se manter na competição. Revisando a literatura, verifica-se que há muitas definições para a competitividade, assim como muitas maneiras de avaliá-la (Voulgaris & Lemonakis, 2014).

Já segundo Carayannis e Gonzalez (2003, p. 588) "a competitividade é a capacidade das pessoas, organizações e nações, para alcançar resultados superiores, para agregar valor, enquanto usam as mesmas ou menores quantidades de insumos". A competitividade não pode ser considerada como uma característica nata da organização, pois ela depende de fatores

internos e externos, que são controláveis ou não. “Por definição, a competitividade é intrínseca à concorrência, pois onde há concorrência, há competição e, portanto, competitividade, mas a própria competitividade transcende as características peculiares da firma” (Da Silva, 2001, p. 37).

Segundo Harrison e Kennedy (1997), empresas que alcançam resultados positivos são aquelas que estão aptas a criar barreiras à entrada de novas organizações no mercado, que se caso ingressassem, resultariam em uma diminuição dos lucros. Sendo assim, a participação de mercado também pode ser utilizada para avaliar a competitividade de uma companhia, mensurada através de variáveis de lucratividade. Para Lall (2001) a competitividade significa desenvolver eficiência relativa da atividade industrial, juntamente com crescimento sustentável.

Segundo a literatura levantada, podemos concluir que ser competitivo está relacionado com a criação de uma estratégia difícil de ser imitada pelos concorrentes, que garanta eficiência das atividades, para que a organização consiga se manter no mercado por meio de resultados positivos e da criação de dificuldades para novos entrantes no mercado.

Um projeto com foco sustentável pode gerar lucros, porém depende de algumas variáveis como os fundamentos econômicos do negócio, a estrutura do setor de atuação do negócio, assim como a sua posição dentro do setor, além de suas capacidades organizacionais (Orsato, 2009).

Em um estudo de caso com a Tetra Pak, realizado por Orsato (2009), foi constatado que um fator chave para a estratégia socioambiental é o comprometimento da gestão. Nessa mesma linha, Tachizawa e Andrade (2008) mostram ainda que uma governança corporativa bem estruturada também agrega para esse objetivo, pois a governança tem como meta delinear mecanismos e instrumentos que minimizem conflitos de interesses e orientem o processo de tomada de decisão, para assim, agregar valor à empresa. Isso ocorre, pois, parte do processo de se tornar sustentável advém da inserção dos valores verdes dentro da tomada de decisão (Tachizawa & Andrade, 2008).

Para Porter (1980), há duas estratégias principais, a produção em larga escala para venda em baixo preço ou a diferenciação, onde um produto único é oferecido a um preço maior. De maneira reduzida, vantagem competitiva para Porter se trata de posição de mercado. Entretanto, dentro dessa ótica, surgem dúvidas de como uma organização pode buscar uma posição de mercado e simultaneamente promover boas práticas ambientais. Já que, de acordo com o posicionamento do autor, para que os manejos ambientais tenham valor é necessário que os consumidores visualizem isso como valor (Orsato, 2009).

Há algumas maneiras de como as companhias podem realizar esse processo. Orsato (2006) desenvolve um *framework* que condensa quatro estratégias corporativas sustentáveis de forma genérica. Tal modelo pode ser visualizado na figura 1.



Figura 1 - Estratégias Ambientais competitivas genéricas

Fonte: ORSATO, 2006, p. 131

O primeiro quadrante da Figura 1 **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, trata da Ecoeficiência, que juntamente com o *ecodesign*, criam mensurações que podem gerar elevação de produtividade de maneira tão considerável que as companhias deveriam se reorganizar em um novo sistema com as aplicações de tais princípios (Hawken, Lovins, & Lovins, 1999). A aplicação da ecoeficiência na cadeia produtiva requer não apenas um fluxo interdependente de materiais, processos e energia dentro de um cluster industrial, como também pode criar novas formas de colaboração entre os membros da cadeia (Orsato, 2006).

“Em termos gerais, as práticas de ecoeficiência podem gerar algum nível de poupança em praticamente todas as empresas. Circunstâncias particulares vão resultar em algumas sendo recompensados mais do que outras. Evidências empíricas preliminares sugerem que as estratégias de ecoeficiência têm maior potencial para gerar vantagem competitiva em empresas que abastecem mercados industriais, enfrentam níveis relativamente altos de custos de processamento e geram resíduos e/ou subprodutos “ (Orsato, 2006, p. 133).

Já a estratégia dois se trata de ir além da liderança em *compliance*. As organizações que estão dispostas a investir em um sistema de práticas ambientais e adquirir certificações, também realizam esforços de comunicar a seus consumidores tais investimentos. A adoção de relatórios como o *Global Report Initiative* (GRI) pode diferenciar uma firma da outra, podendo até mesmo gerar maiores lucros. Além disso, tais iniciativas podem influenciar positivamente a imagem da corporação e eventualmente afetar o comportamento de compra do consumidor (Orsato, 2006).

É importante ressaltar a importância da governança corporativa, principalmente para a estratégia dois de liderança em *compliance*, pois para que essa faça sentido, as informações disponibilizadas ao consumidor devem ser de total confiança. Paralelamente, o compromisso da alta gestão também se faz essencial, pois antes de determinar qual estratégia corporativa sustentável deve ser seguida, é preciso se comprometer com tais valores, para que isso se reflita na governança corporativa, assim como no cotidiano empresarial (Tachizawa & Andrade, 2008).

A estratégia três é a de *ecobranding*, quando há realização de um marketing de diferenciação, baseado nos atributos sustentáveis dos produtos. Esta é a estratégia mais direta da matriz proposta por Orsato (2006), sendo que os ecoprodutos fazem parte de um nicho de mercado explorado amplamente pelo mundo. Companhias que decidem seguir por esse caminho, devem avaliar três requisitos: a disposição dos consumidores em pagar mais caro por esses produtos, a disponibilização de informações confiáveis para o consumidor a respeito de seus processos e produtos, além de oferecer uma proposta de valor diferenciada e difícil de imitar pela concorrência (Orsato, 2006).

Nessa estratégia, no caso de máquinas e equipamentos, as corporações podem realizar suas vendas, ressaltando a economia de energia que pode ser obtida, o que representa economia de custos futura para o consumidor. Além disso, em um mercado não sensível ao preço, é possível ainda obter um valor *premium* (Orsato, 2006).

Finalmente, a estratégia quatro denominada liderança em custo ambiental. Ocorre quando uma organização entra um nicho de mercado onde consumidores tem preocupação ambiental, porém a corporação também possui liderança em custo. Portanto, essa estratégia lida com ecoprodutos a preços mais baratos que o de mercado. Para isso, a inovação disruptiva ou radical deve se fazer presente nesse caso (Orsato, 2006).

2.2 Modelo de Negócio Sustentável

Para implementar um modelo de negócio sustentável, é necessário que a organização reorganize a forma como cria valor ao cliente. Ou seja, a inovação de modelo de negócio é essencial para tal processo, já que redesenhar o modelo de negócio permite que a empresa integre mais facilmente a sustentabilidade dentro dos seus negócios (Porter & Kramer, 2011;

Stubbs & Cocklin, 2008). Isso acontece porque a “inovação de modelo de negócio oferece uma abordagem potencial para produzir as mudanças necessárias, através da reconceitualização do objetivo da empresa, da lógica de criação de valor e da percepção de valor” (Bocken et al., 2014).

Observa-se assim que é necessária uma abordagem holística para os desafios da sustentabilidade, onde as mudanças ambientais devem estar alinhadas com as modificações econômicas e sociais (Bocken et al., 2014). Por isso, destaca-se novamente a importância da inovação de modelos de negócio, já que o maior desafio é desenvolver um modelo que permita captar valor econômico na entrega de valor social e ambiental (Schaltegger et al., 2011). Entretanto, ressalta-se que as companhias têm dificuldades em visualizar como a entrega de benefícios sociais e ambientais podem se transformar em lucros e/ou vantagem competitiva. (Bocken et al., 2014).

As pesquisas evidenciam que em termos práticos, as organizações tentam apenas administrar as expectativas dos *stakeholder*, por meio de planos de mitigação dos impactos sociais e ambientais (Bryson, 2004; Buysse & Verbeke, 2003). Contudo, a sustentabilidade necessita ser parte do cerne do negócio, ou seja, para se tornar sustentável, muitas vezes, é necessário uma transição organizacional, ao invés de apenas uma otimização no sistema existente (Loorbach & Wijsman, 2013).

Stubbs e Cocklin (2008) afirmam que um modelo de negócio verde se baseia em aspectos econômicos, sociais e ambientais (*triple bottom line*); e, portanto, considera o meio ambiente como um *stakeholder*, promovendo a gestão ambiental; além disso, os líderes e gestores da empresa devem promover o estímulo às mudanças culturais e estruturais necessárias à implementação da sustentabilidade. Os autores reiteram ainda que, em um modelo de negócio sustentável, a necessidade de todos os *stakeholders* é levada em consideração, ao invés de favorecer apenas o interesse dos acionistas.

Ludeke-Freund (2010, p.23) simplifica as ideias de Stubbs e Cocklin (2008) definindo um modelo de negócio sustentável como um “modelo de negócio que cria vantagem competitiva através de valor superior ao cliente e contribui para um desenvolvimento sustentável da empresa e da sociedade”. Nair e Paulose (2014) também agregam que, para os modelos de negócios verdes, ainda existem os facilitadores, que são a inovação, a flexibilidade e a sustentabilidade.

O modelo de negócio, juntamente com a inovação tecnológica e as iniciativas políticas têm o papel de explorar novos mecanismos – que “refere-se ao processo pelo qual um mercado resolve problemas de alocação de recursos, tais como decidir o quanto de um bem ou serviço deve ser produzido” (Nair & Paulose, 2014, p. 176) - e novos mercados, para assim, ser possível atingir a sustentabilidade (Nair & Paulose, 2014). Os autores ainda afirmam que novos mercados e mecanismos são movidos por mudanças tecnológicas, que por sua vez, vêm por meio da inovação, cujo ritmo é um fator crítico para modelos de negócios verdes (Nair & Paulose, 2014).

Porém para administrar tais mudanças, a gestão ambiental empresarial deve ser consistente em toda a organização. De forma geral, a gestão ambiental empresarial pode ser definida como a inclusão de uma abordagem sistemática para os problemas ambientais em nível organizacional (Jabbour, 2010). Para que seja uma gestão eficiente deve estar em sua fase de integração externa conforme proposto por Jabbour e Santos (2006), pois é quando os objetivos da gestão ambiental estão integrados com a estratégia de negócio da organização, permitindo explorar oportunidades estratégicas. Nessa fase a gestão ambiental é um fator da competitividade da empresa, já que considera o meio ambiente como uma nova oportunidade de negócio.

González-Benito e González-Benito (2006) mostram ainda que a pressão dos *stakeholders* é o principal influenciador de uma postura proativa das empresas. Entretanto, Donaire (1999) sugere alguns benefícios que podem estimular uma empresa a adotar uma

estratégia voltada para a sustentabilidade. Os benefícios podem ser econômicos, que são resultados de redução de consumo de materiais de entrada e diminuição em multas ambientais. Ou então, podem ser estratégicos, como a melhoria da imagem da organização, renovação do portfólio de produtos, aumento da produtividade, permitindo acesso a mercados externos, além de melhorar o relacionamento com *stakeholders* preocupados com o meio ambiente.

Segundo Hart e Milstein (2004), as organizações, que exploraram estratégias voltadas para o meio ambiente, podem favorecer a imagem frente ao público, o que também é passível de elevar o valor de suas ações. Savitz e Weber (2007) complementam ainda que a sustentabilidade pode prover melhorias para a gestão corporativa de três formas básicas, sendo elas: a proteção, gerenciamento e promoção do crescimento. A proteção diz respeito à diminuição de riscos aos clientes, colaboradores e comunidades onde a organização atua. A gestão ambiental empresarial permite a identificação prévia de riscos e falhas administrativas, o que possibilita a atuação de intervenções para regulação da operação (Savitz & Weber, 2007).

A segunda forma básica de melhoria de gestão diz respeito à “redução de custos, melhoria da produtividade, eliminação de desperdícios desnecessários e garantia de acesso a fontes de capital a custos mais baixos” (Savitz & Weber, 2007, p. 41). E por fim, o terceiro ponto, trata da inserção de novos valores pessoais e empresariais que podem promover positivamente a reputação da marca, abertura para novos mercados, conciliação da qualidade e inovação como fontes de fidelização de clientes (Savitz & Weber, 2007).

Verificando a congruência dos objetivos da gestão ambiental empresarial e os modelos de negócios sustentáveis, infere-se que os benefícios encontrados para a gestão ambiental empresarial podem ser estendidos para os modelos de negócios sustentáveis. Dessa forma, considerando o que foi exposto por Donaire (1999), Savitz & Weber (2007) e Hart e Milstein (2004), foram consideradas as seguintes proposições para os modelos de negócios sustentáveis:

- P01: O investimento em modelos de negócio sustentável promove a melhoria da imagem organizacional e aprimora o relacionamento com os *stakeholders*, contribuindo assim para elevar o valor intangível da organização;
- P02: O investimento em modelos de negócios sustentáveis implica na valorização das ações no mercado de capitais;
- P03: Aumento de produtividade é um dos resultados de um modelo de negócio sustentável, o que influencia na competitividade da organização;
- P04: Modelos de negócios sustentáveis, cuja cultura da inovação é inerente, promove a renovação de portfólio, o que pode se tornar um diferencial;

3. Método

O presente estudo é de cunho qualitativo, pois estuda um ambiente natural como fonte de dados, buscando compreender os fenômenos a partir da ótica dos atores, possuindo também o pesquisador como instrumento primário para coleta e análise de dados, cujo principal foco são os processos, significados e compreensões (Godoi, Bandeira-de-Melo, & Silva, 2006). Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois tem por objetivo formular ou definir um problema de maneira precisa, assim como, criar hipóteses sobre a temática em questão, o que está de acordo com Malhotra (2001).

Segundo a teoria proposta por Yin (2001), as estratégias de pesquisa são cinco, sendo elas: experimento, levantamento, análise de arquivos, pesquisa histórica e estudo de caso. Dessa forma, o método de pesquisa foi estabelecido como levantamento, pois o estudo investigou quais os impactos de um modelo de negócio sustentável para a competitividade de mercado. Além disso, o estudo não exigiu controle dos eventos comportamentais, focalizando em acontecimentos contemporâneos.

“O método de levantamento para obtenção de informação envolve um questionário estruturado que os entrevistados devem responder. Assim, esse método se baseia no interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas sobre seu comportamento” (Malhotra, 2001, p. 140). Os levantamentos são importantes para a presente pesquisa, pois a proposta do estudo se baseou na análise e descrições dos fatos, para então retratar a temática de maneira precisa. Além disso, os objetos de pesquisa a serem investigados são fenômenos que ocorrem naturalmente, sendo eles os modelos de negócios sustentáveis (Martins & Theóphilo, 2007)

A coleta de dados ocorreu por meio de questionários auto administrados, por meio de uma entrevista estruturada, sendo que sua vantagem está evitar a tendenciosidade que pode resultar em práticas incoerentes, além disso, as perguntas iguais permitem que as respostas possam ser comparáveis (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005). Portanto, no estudo atual, foi utilizada a metodologia *survey* em profundidade, por questionário auto administrado mediante entrevista estruturada.

Definida a tipologia do questionário, também foram estabelecidos parâmetros para definir quais as empresas poderiam participar da pesquisa. Para tanto foi preciso descrever o objeto de estudo da presente pesquisa, sendo ele: organizações que estão em busca da inovação de modelo de negócio para obtenção de um modelo sustentável ou companhias que já possuem um modelo de negócio sustentável.

Para que a empresa pudesse ser parte do objeto de pesquisa, ela deveria atender a pelo menos um dos seguintes critérios aqui descritos:

- Constar em algum ranking de sustentabilidade (Guia de Sustentabilidade da Exame 2014; 7ª Ranking das empresas mais sustentáveis segundo a mídia, *Global Scan – Sustainability*);
- Estar vinculado em posição de destaque em algum instituto vinculado à sustentabilidade, como o Instituto Ethos e Centro Sebrae de Sustentabilidade;
- Possuir algum tipo de certificação ambiental;
- Vincular seu valor entregue ao cliente com a sustentabilidade – sendo encontradas por meio da ferramenta de busca Google, com a utilização das seguintes palavras chaves: empresas sustentáveis; empresas verdes; organizações e modelos de negócio sustentáveis; modelos de negócio verdes; empresas e sustentabilidade.

O instrumento de pesquisa foi composto por questões abertas e fechadas. As questões abertas foram desenvolvidas a fim de encontrar novas variáveis referentes aos impactos dos modelos verdes, além dos localizados na literatura. As questões fechadas foram elaboradas com base nas variáveis encontradas na revisão teórica. Foram considerados os impactos relacionados a gestão ambiental empresarial, devido sua congruência com os modelos de negócio verdes. Sendo assim, as variáveis utilizadas para as questões fechadas estão expostas na tabela 1.

Tabela 1

Variáveis utilizadas na parte fechada do instrumento de pesquisa definidas por meio da literatura

Impacto
Garantia de acesso a mercados externos
Aumento da produtividade
Reconhecimento internacional
Melhorar o relacionamento com ONGs
Melhorar o relacionamento com consumidores e mídia
Renovação de portfólio, através do desenvolvimento produtos mais sustentáveis
Melhoria da imagem da Empresa
Valorização das ações no mercado de capitais
Redução de custos através de economia de recursos

Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto a ordem das questões, as fechadas foram posicionadas depois das abertas para evitar que as alternativas das questões fechadas induzissem a opinião dos participantes da pesquisa enquanto respondessem as questões abertas. Além disso, outros cuidados também foram tomados para a elaboração do questionário, como: somente questões relacionadas ao problema foram incluídas, o respondente não sentiu incomodado ou constrangido, as questões foram claras, possibilitando apenas uma interpretação, o número de perguntas foi limitado, as perguntas não induziram respostas, ademais, houve também uma apresentação prévia da pesquisa e dos conceitos necessários para responder a mesma (Freitas, Oliveira, Saccol, & Mascarola, 2000).

A análise do conteúdo acontece em três fases principais: pré análise; exploração do material; tratamento dos resultados, inferência e a interpretação (Bardin, 2009). Portanto, os métodos de análise para este trabalho foram: pré análise; exploração do material; tratamento dos resultados e frequência em que alguns fatores aparecem.

Tais processos foram utilizados para analisar tanto as questões abertas quanto fechadas, pois o objetivo das questões fechadas se trata de revalidar e abordar uma nova perspectiva para os fatores encontrados na literatura no que diz respeito à temática dos modelos de negócios sustentáveis. Sendo assim, a análise será qualitativa, pois não há o objetivo de calcular frequência estatística de cada fator. As questões abertas, como é de cunho dissertativa também foi analisada de acordo com os métodos descritos acima.

3.1 Perfil dos respondentes

O perfil das empresas respondentes foi elaborado através de seis aspectos, sendo eles: a presença da organização no mercado internacional; o porte, o faturamento, o setor de atuação, a posse ou não de um relatório de sustentabilidade. De acordo com tais parâmetros, verifica-se que a maioria dos respondentes tem atuações em setores diversos, como cosméticos, setor primário, hoteleiro, serviços de consultoria, vestuário, alimentício. Dessa maneira, os respondentes foram divididos entre organizações que oferecem serviços ou produtos, e dentro dessa classificação, cinco tem como proposta de valor produtos físicos, duas oferecem serviços e uma oferece produtos e serviços.

Em relação a atuação internacional, verificou-se que mais da metade tem presença internacional (6), sendo interessante notar que das três empresas de serviço que participaram do estudo, duas atuam em projetos internacionais. Quanto ao porte e ao faturamento, a amostra foi classificada de acordo com a tabela 2 abaixo:

Tabela 2

Faturamento e Porte das Empresas respondentes

	Faturamento Anual		Respostas obtidas
	Maior	Menor	
Microempreendedor	-	R\$ 60.000,00	0
Microempresa	R\$ 60.000,00	R\$ 360.000,00	2
Pequena Empresa	R\$ 360.001,00	R\$ 3.600.000,00	0
Pequena Média	R\$ 3.600.000,00	R\$ 6.000.000,00	0
Média Grande	R\$ 6.000.001,00	R\$ 20.000.000,00	3
Grande II	R\$ 20.000.000,00	R\$ 50.000.000,00	1
Grande I	R\$ 50.000.001,00	-	3

Nota. Fonte: Elaborado pela autora com base na classificação do BNDES

De acordo com a tabela 2, observa-se que as companhias, em sua maioria, possuem faturamento acima de seis milhões, ou seja, são empresas média grandes e grandes, possuindo apenas duas microempresas. Válido ressaltar que apenas duas não possuem presença internacional, sendo uma média grande e a outra uma microempresa.

Outra constatação ocorreu na busca por dados secundários, onde foi possível observar que apenas 5 dos respondentes possuem um relatório oficial de sustentabilidade, embora dentre as outras 4 organizações, há aquelas que divulgam algum tipo de informação a respeito das suas atitudes de sustentabilidade.

Através dos dados também é possível observar que as organizações que apresentaram relatórios completos de sustentabilidade foram consideradas grandes, ou seja, com faturamento acima de vinte milhões. Além disso, essas são as quatro empresas que possuem ações na bolsa de valores, isto é, são empresas de capital aberto. Tais fatores sugerem que organizações que possuem um nível de cobrança maior, apresentam maior preocupação em manter uma relação de *compliance* mais exigente com seus *stakeholders*.

4. Análise dos Resultados

Segundo Donaire (1999), os benefícios podem ser estratégicos, como a melhoria da imagem da organização, renovação do portfólio de produtos, aumento da produtividade, permitindo acesso a mercados externos, além de melhorar o relacionamento com *stakeholders* preocupados com o meio ambiente. De maneira geral, conforme os resultados encontrados, foi possível revalidar todas as variáveis propostas por Donaire (1999). Constatou-se que dentre tais fatores a melhoria da imagem foi a que obteve maior destaque entre as respostas obtidas.

E *stakeholders* preocupados com os problemas socioambientais possuem melhor relacionamento com organizações cujas preocupações possuem sintonia com as suas, dessa forma, investimento em modelos de negócios sustentáveis reflete em um melhor relacionamento com os mesmos, conforme constatado nos resultados. González-Benito e González-Benito (2006) ainda afirmam que a maior motivação para as organizações investirem em uma gestão ambiental empresarial é a pressão dos *stakeholders*, o que conflui com o resultado encontrado, pois atender a tais pressões implica em melhoria de relacionamento.

Pelos resultados obtidos também é possível observar o aumento da credibilidade dos produtos comercializados, frente ao consumidor final. Porém fica evidente que tais impactos positivos só são possíveis quando aliados a um forte processo de transparência dos resultados, tanto para os *stakeholders* internos quanto externos, conforme Tachizawa & Andrade (2008). Acrescenta-se também que, como relatado nas entrevistas, que as organizações são vistas como grandes vilãs dos problemas socioambientais, dessa forma, trabalhar de maneira sustentável pode contrapor essa ideia aos consumidores, aumentando a confiabilidade da organização e de seus produtos.

Conforme constatado nos resultados, a melhoria da imagem, aumento da credibilidade dos produtos, aliado ao forte relacionamento com os *stakeholders*, podem representar vantagem competitiva, através da agregação de valor e também dificultando a entrada de novas organizações no mercado (Harrison & Kennedy, 1997).

Em relação a melhoria dos relacionamentos com *stakeholders*, estão às ONGs e a mídia, tal influenciadores pareceram ser fator de importância apenas para as grandes empresas, já que são elas que costumam ser alvo desses agentes. Tal fato constatado na pesquisa permite revalidar os argumentos levantados por González-Benito e González-Benito (2006), de que as grandes empresas e multinacionais são as mais famosas, logo as mais observadas pelos *stakeholders* preocupados com os impactos ambientais. Esse tipo de empresa também é bastante afetado pelos consumidores verdes, ONGs, reguladores ambientais e até mesmo pelos meios de comunicação.

Também foi possível concluir que modelos de negócios sustentáveis, por meio dos variados benefícios já citados, representam aumento de valor intangível da empresa (Donaire, 1999). Fato que também foi constatado pelos respondentes da presente pesquisa. Eles ainda afirmam que é possível aumentar o valor tangível da organização, por meio da valorização da empresa no mercado de ações e também aumento de produtividade, conjuntura evidente principalmente nas grandes organizações.

Segundo Hart e Milstein (2004), as organizações que exploraram estratégias voltadas para o meio ambiente, podem favorecer a imagem da empresa frente ao público, o que também é passível de elevar o valor de suas ações. O que confirma os dados encontrados na presente pesquisa. Outro ponto que os entrevistados acrescentam é que os modelos de negócios podem aumentar o *rating* da organização, ou seja, melhoram sua avaliação de risco, acrescentando a ideia de Hart e Milstein (2004).

Sendo assim, diante da argumentação apresentada e dos resultados obtidos, podemos afirmar que a proposição P01 - O investimento em modelos de negócio sustentável promove a melhoria da imagem organizacional e aprimora o relacionamento com os *stakeholders*, contribuindo assim para elevar o valor intangível da organização - foi validada. Assim como a proposição P02 - O investimento em modelos de negócios sustentáveis implica na valorização das ações no mercado de capitais - também foi validada.

O aumento da produtividade também se mostrou como um impacto positivo para as organizações. Tal fator está diretamente relacionado com a economia de recursos a longo prazo e com a ecoeficiência. A ecoeficiência significa em produzir mais com menos, evitando ao máximo o desperdício (European Commission, 2006).

Além disso, segundo Orsato (2006) a ecoeficiência concebe níveis de poupança em praticamente todas as empresas, ressaltando que algumas circunstâncias podem favorecer tipos de empresas específicas, como aquelas empresas presentes em mercados industriais e que lidam com altos custos de processamento e grandes quantidades de resíduos ou subprodutos.

Entretanto, para seguir a estratégia de Ecoeficiência proposta por Orsato (2006), é necessário que ela seja integrada em toda a organização, de forma análoga ao que foi proposto por Jabbour e Santos (2006) na fase de integração externa da gestão ambiental empresarial.

Fica evidente dentro dos resultados obtidos, que a economia de recursos se mostra diretamente vinculada com a ecoeficiência, que de maneira natural concebe o aumento de produtividade. Além disso, se mostrou como um fator de incentivo para as organizações investirem em modelos de negócios sustentáveis, pois implica em redução de custo, logo em aumento de resultado líquido. Outro ponto levantado por Donaire (1999) que reforça a redução de custos causados pela ecoeficiência é redução de consumo de materiais de entrada e também a diminuição de multas ambientais.

Dessa maneira, através da literatura e dos resultados obtidos é possível concluir que o aumento de produtividade está associado a ecoeficiência, que por sua vez está ligada a redução de custos por diminuição de materiais de entrada e multas ambientais. Além disso, para ser aplicada de maneira eficaz e eficiente é preciso que esteja vinculada a cadeia produtiva como um todo, assim como com a inovação.

Dessa forma, fica evidente a relação da ecoeficiência com a competitividade, pois a mesma está diretamente relacionada com a produtividade de uma organização, conforme exposto por Porter (1980) e Lall (2001). Segundo Porter (1980), a competitividade está associada com o aumento da produtividade industrial. E Lall (2001) relaciona com a eficiência relativa da atividade industrial, juntamente com crescimento sustentável.

Carayannis e Gonzalez (2006) colocam que para alcançar resultados superiores, é necessário agregar valor, enquanto se utiliza as mesmas ou menores quantidades de insumos. Tal concepção converge com a ecoeficiência que propõe a ideia de produzir mais com menos.

Sendo assim, é validada a proposição P03: Aumento de produtividade é um dos resultados de um modelo de negócio sustentável, o que influencia na competitividade da organização.

Pelas respostas obtidas, é possível verificar que para implementar a ecoeficiência é preciso inovar na forma de produção. Entretanto, conforme constatado dentre os pesquisados, esse é processo caro, com altos custos de implementação, custos esses que recaem diretamente no preço do consumidor final. Sendo esses um dos impactos negativos a curto prazo do modelo de negócio sustentável.

Conforme demonstrado por Porter (1980), o constante acirramento da concorrência, faz com que preços mais altos sejam menos competitivos diante das forças de mercado. Levando em consideração as estratégias básicas de Porter (1980), senão é possível concorrer por meio de preço, é necessário competir por meio da estratégia de foco, sendo viável encontrar consumidores que estejam dispostos a pagar mais caro por um produto que ofereça maiores benefícios.

Encarando essa desvantagem pela estratégia de *Ecobranding* de Orsato (2006), é necessário explicitar ao consumidor as vantagens socioambientais claras que estão sendo adquiridas e financiadas pela compra de determinado produto, ou seja, é necessário agregar valor por meio de iniciativas socioambientais.

Sob o prisma da estratégia de *Compliance* (Orsato, 2006), a governança corporativa e a transparência conforme também explicitado pelos pesquisados, se faz um fator essencial para estabelecer uma relação de confiança com o consumidor, agregando diretamente a imagem da empresa, criando a sensação no consumidor de que as iniciativas organizacionais da empresa trazem benefícios agregados ao preço do produto final, diferentemente da estratégia de *ecobranding*, quando é criada uma sensação de que o produto em si gera algum tipo de benefício socioambiental em detrimento de outro.

Com a estratégia da ecoeficiência (Orsato, 2009), a mudança para métodos de produção mais limpos, com menos desperdícios e poluição, é um processo que necessita de uma infraestrutura cara, porém essas condições indispensáveis para a ecoeficiência traz retorno a longo prazo por meio de economia de recursos com o mesmo índice de produtividade. Nesse caso, é imprescindível a presença de líderes com visão de longo prazo e com valores coerentes com a sustentabilidade, para que os mesmos possam oferecer resistência as pressões por resultados a curto prazo.

Os altos custos para implementação e realização de processos e produtos sustentáveis também traz outro tipo de implicação para a competitividade dos modelos de negócios sustentáveis. Eles causam dificuldades de competir frente aos mercados tradicionais que oferecem qualidade e preço mais vantajosos, limitando os modelos de negócios sustentáveis a um nicho específico, principalmente nas estratégias de *ecobranding*.

Entretanto, para a renovação da gama de produtos e serviços oferecidos é necessária uma cultura de inovação dentro da organização, principalmente relacionado ao desenvolvimento de P&D (Donaire, 1999). Assim, constatamos como validada a proposição P04: Modelos de negócios sustentáveis, cuja cultura da inovação é inerente, promove a renovação de portfólio, o que pode se tornar um diferencial.

Nos resultados foi possível identificar que a partir de iniciativas sustentáveis, as organizações podem receber prêmios e/ou reconhecimento formal, o que segundo os pesquisados, agrega para o reconhecimento internacional. Aspecto também relacionado com a imagem da organização. Ademais, outro ponto levantado inicialmente por Donaire (1999) é de que modelos de negócios permitem o acesso da empresa à mercados internacionais.

Tal fator pode ser evidenciado por uma variável destacada principalmente entre os mecanismos de sucesso, sendo ela a necessidade de uma cadeia produtiva totalmente sustentável. Nesse contexto, principalmente organizações de grande porte, possuem fortes exigências para a escolha de seus fornecedores, sendo assim, os que não são comprometidos

com a responsabilidade social corporativa e a sustentabilidade ambiental podem ter dificuldades de penetrar nos mercados, se aplicando ao mercado nacional, mas principalmente ao internacional (Donaire, 1999). Além disso, países mais desenvolvidos possuem consumidores mais conscientes das causas socioambientais, reforçando a gestão ambiental empresarial ambiental como um fator de competitividade (González-Benito & González-Benito, 2006).

Dessa forma, os modelos de negócio sustentáveis podem trazer reconhecimento internacional, aspecto relacionado a imagem. E também permite acesso ao mercado internacional, já que garante que a organização possa fazer parte da competição com outras organizações.

Segundo os respondentes, depois de criada uma cultura colaborativa frente a causa sustentável, é possível utilizar a sustentabilidade institucionalizada como um agente motivador para os colaboradores. Da mesma maneira que impacta os funcionários, um modelo de negócio sustentável também atinge os consumidores de forma geral. De acordo, os resultados encontrados, investir em modelos de negócios sustentáveis, corresponde a atender uma demanda de médio a longo prazo. Ainda segundo os respondentes, esse pode ser um fator essencial para a perpetuidade da organização em longo prazo.

Com o intuito de consolidação dos resultados foi elaborada a Tabela 3, onde é possível observar de maneira lacônica todos os impactos do modelo de negócio sustentável para a competitividade da organização, sejam eles positivos ou negativos

Tabela 3

Impactos do modelo de negócio sustentável para a competitividade identificados na pesquisa

Impactos do modelo de negócio sustentável para a competitividade
Melhoria da reputação e da imagem da companhia
Melhoria do relacionamento com os <i>Stakeholders</i>
Aumento da credibilidade dos produtos comercializados
Atender uma tendência do futuro, que está cada vez mais forte, permitindo a perpetuidade da organização
Economia de recursos a longo prazo e aumento da produtividade
Preços mais elevados para o consumidor final - maior dificuldade de competição em larga escala
Infraestrutura e processos inicialmente mais caros
Aumento do valor tangível e intangível da organização
Por meio das Certificações ambientais é possível obter um sistema de gerenciamento integrado, além de aumentar a confiança dos consumidores
Aumento do rating da organização
A sustentabilidade como valor institucionalizado age como um agente motivador para os colaboradores
A estratégia de <i>Ecobranding</i> pode restringir o mercado à um nicho havendo dificuldade de expansão
Elevação do reconhecimento internacional e acesso a mercados externos
Valorização das ações da empresa no mercado de capitais
Renovação do portfólio através do desenvolvimento de produtos mais sustentáveis

Fonte: Elaborado pela autora

5. Conclusões

A inovação do modelo de negócio para a inserção da sustentabilidade na maneira como a organização cria valor, se torna elemento importante para a realização das transformações necessárias a sustentabilidade, pois permite que a empresa seja remodelada adaptando a estratégia organizacional aos parâmetros da sustentabilidade.

A gestão desse modelo de negócio sustentável deve ser feita de maneira integrada, para que os objetivos da gestão ambiental empresarial sejam cumpridos, para dessa forma proporcionar os benefícios inerentes a ela. Porém esse processo de mudança organizacional implica em transformações estruturais na companhia, o que pode apresentar implicações para a competitividade organizacional, ou seja, para a sobrevivência da organização no mercado.

Para estruturação dos resultados foi considerado o pressuposto de que os benefícios da gestão ambiental empresarial podem ser aplicados aos modelos de negócios sustentáveis devido a congruência existente entre as metas de cada conceito. Tal pressuposto, de acordo com os resultados, foi considerado como verdadeiro.

Isto é, as variáveis expostas por Donaire (1999), Savitz e Weber (2007) e Hart e Milstein (2004) são aplicáveis aos modelos de negócios sustentáveis, sendo elas: garantia de acesso a mercados externos e reconhecimento internacional; aumento da produtividade e redução de custos por meio da economia de recursos; melhoria da imagem da organização; avanços nos relacionamentos com *stakeholders* (mídia, consumidores, ONGs); renovação do portfólio por meio da inovação; valorização das ações da empresa.

Dessa forma, todas as proposições elaboradas no presente estudo foram consideradas verdadeiras. Além disso, por meio da parte aberta do instrumento de pesquisa, foi possível inferir novas variáveis além das encontradas na literatura. Sendo elas: o aumento da credibilidade dos produtos, melhoria na análise de risco da organização; certificações ambientais e suas respectivas implicações – aumento da confiança do consumidor na companhia e a implementação de um sistema de gestão integrado, que permite atender as demandas sustentáveis de maneira sistematizada – atendimento de uma tendência sustentável que tem se tornado cada vez mais forte, dando vantagem as organizações que investem em modelos de negócio sustentáveis diante dos modelos convencionais; e por fim, a sustentabilidade inerente ao modelo de negócio sustentável pode atuar como um agente motivador dos colaboradores.

Dentre fatores negativos, estão os altos custos agregados a uma infraestrutura desenvolvida para criar processos limpos. Isso torna o investimento inicial muito alto, sendo que nem todas as organizações possuem recursos financeiros suficientes. Uma das consequências do alto investimento inicial é que implica em preços finais mais altos, o que pode dificultar a organização a competir com outras organizações. Entretanto, apesar de caro, essa infraestrutura pode representar economia e aumento de produtividade a longo prazo.

Verifica-se assim, que o modelo de negócio sustentável pode representar muitos benefícios que impactam positivamente a competitividade. Entretanto, para esse processo de implementação é necessário dispender muitos recursos financeiros e humanos. Dessa forma, esse pode ser um grande empecilho nas tentativas corporativas de atender as demandas da sustentabilidade, já que diminui a capacidade de competição da empresa a curto prazo diante de mercados sensíveis a preço.

Como constatado na literatura, o processo de adesão da sustentabilidade tem ocorrido de forma lenta no âmbito empresarial. A falta de recursos pode ser um fator que contribui para essa demora. Dessa forma, para pesquisas futuras sugere-se identificar quais fatores impedem as organizações de promover modelos verdes e o porquê elas não aderem, apesar dos impactos positivos que podem trazer. Sugere-se também identificar quais as dificuldades a serem enfrentadas nesse processo de implementação de um modelo sustentável, assim como os mecanismos que o levam ao sucesso.

Uma observação interessante é que a inovação não foi citada como um fator impactante para a competitividade. Embora, pela literatura fica clara a relevância da mesma para o

atendimento das demandas sustentáveis. Portanto, para pesquisas futuras sugere-se compreender de maneira mais profunda o papel da inovação para os modelos verdes e como pode impactar a competitividade da organização sustentável.

Sendo o objetivo do presente trabalho, identificar os impactos da implementação um modelo de negócio sustentável na competitividade organizacional. E por meio dos resultados obtidos, é possível concluir que o objetivo foi atingido, pois foi possível identificar quais os principais impactos para a competitividade, respondendo à pergunta de pesquisa em questão.

6. Referências Bibliográficas

- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156–171. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo* (4^o ed). Lisboa: Edições 70.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop Sustainable Business Model Archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 1, 21–54.
- Buyse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453–470.
- Carayannis, E. G., & Gonzalez, E. (2003). Creativity and Innovation = Competitiveness ? When , How , and Why. *The International Handbook on Innovation*, 587–606.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354–363. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Coomer, J. C. (1979). *The nature of the quest for a sustainable society*. Coomer, J.C.
- Da Silva, C. L. (2001). Competitividade E Estratégia Empresarial : Um Estudo De Caso Da Indústria Automobilística Brasileira Na Década De 1990. *Revista FAE*, 4(1), 35–48.
- Donaire, D. (1999). *Gestão Ambiental na empresa*. São Paulo: Atlas.
- European Commission. (2006). Decisão n^o1639/2006/CE do parlamento europeu e do conselho. Brussels.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Mascarola, J. (2000). O método de pesquisa Survey. *Revista de Administração*, 35(3), 105–112.
- Ghemawat, P. (1986). Sustainable Advantage. *Harvard Business Review*, 64(5), 53–58. <http://doi.org/10.1002/smj.1985>
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Melo, R., & Silva, A. B. (2006). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigma, estratégias, métodos*. São Paulo: Saraiva.
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). A Review of Determinant Factors of Environmental Proactivity. *Business Strategy and the Environmen*, 15(2), 87–102.
- Hair, J. F., Babin, B., Money, A. R., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto-Alegre: Bookman.
- Harrison, R. W., & Kennedy, P. L. (1997). A neoclassical economic and strategic management approach to evaluating global agribusiness competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 7(1), 14–25. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/eb046342>
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2004). Criando valor sustentável. *Revista GV-Executivo*, 3(2), 65–79.
- Hawken, P., Lovins, A., & Lovins, L. H. (1999). *Capitalismo Natural*. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix LTDA.
- Jabbour, C. J. C. (2010). Non-linear pathways of corporate environmental management : a survey of ISO 14001-certified companies in Brazil. *Journal of Cleaner Production*,

- 18(12), 1222–1225. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.03.012>
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2006). The Evolution of Environmental Management Within Organizations: Toward a Common Taxonomy. *Environmental Quality Management*, (winter), 43–59. <http://doi.org/10.1002/tqem>
- Lall, S. (2001). *Competitiveness, technology and skills*. UK/Northampton: Edward Elgar.
- Lieberman, M., & Montgomery, D. (1988). First Mover Advantage. *Strategic Management Journal*, 9(Special Issue), 41–58.
- Loorbach, D., & Wijsman, K. (2013). Business transition management: exploring a new role for business in sustainability transitions. *Journal of Cleaner Production*, 45(April), 20–28.
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing* (3^o Edição). Porto-Alegre: Bookman.
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2007). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (Editora AT). São Paulo.
- Nair, S., & Paulose, H. (2014). Emergence of green business models: The case of algae biofuel for aviation. *Energy Policy*, 65, 175–184. <http://doi.org/10.1016/j.enpol.2013.10.034>
- Orsato, R. J. (2006). Competitive Environmental Strategies: When does it pay to be green? *California Management Review*, 48(2), 127–144.
- Orsato, R. J. (2009). *Sustainability Strategies: When does it pay to be green?* (1^a ed). New York: Insead Business Press.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifyng Business Models: origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15(May), 2–40.
- Porter, M. E. (1980). *Ccompetitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1^a edição). New York: The free press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, (February), 63–77. <http://doi.org/10.1108/09600039410055963>
- Richter, M. (2013). Business model innovation for sustainable energy: German utilities and renewable energy. *Energy Policy*, 62, 1226–1237. Recuperado de <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84884983829&partnerID=40&md5=cb925949bbba90daee9a08d73a481ccc>
- Savitz, A. W., & Weber, K. (2007). *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental* (2^o ed). Rio de Janeiro - RJ: Campus.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2011). *Business Cases for Sustainability and the Role of Business Model Innovation: Developing a Conceptual Framework*. Luenesburg: Centre for Sustainability Management (CSM).
- Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The naturhouse case. *Long Range Planning*, 43(2-3), 383–407. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.003>
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “Sustainability Business Model”. *Organization & Environment*, 21(2), 103–127. <http://doi.org/10.1177/1086026608318042>
- Tachizawa, T., & Andrade, R. O. B. de. (2008). *Gestão Socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172–194. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Voulgaris, F., & Lemonakis, C. (2014). Competitiveness and profitability: The case of chemicals, pharmaceuticals and plastics. *The Journal of Economics Asymmetries*, 11, 46–57.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Método* (2^a edição). Porto-Alegre: Bookman.