

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEL (SBMs) INTEGRADO COM AS ESTRATÉGIAS INTERORGANIZACIONAIS PARA CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO (CSV)

Palavras-chave: Modelos de Negócios Sustentáveis. Criação de Valor Compartilhado. Estratégias Interorganizacionais

Introdução

A construção de Modelos de Negócios Sustentáveis (Sustainable Business Models – SBMs) constitui um dos debates mais relevantes e atuais dentro dos estudos organizacionais. A literatura recente tem avançado no sentido de compreender que o desempenho empresarial não deve ser avaliado apenas pela ótica financeira, mas também pela incorporação de dimensões sociais, ambientais e de governança (Aydoğmuş, Gülay & Ergun, 2022; Karuppiah, Sankaranarayanan & Ali, 2023). Esse movimento reflete uma mudança paradigmática no entendimento do papel das organizações diante dos desafios contemporâneos, como as mudanças climáticas, a desigualdade social e a necessidade de desenvolvimento equilibrado.

Estudos de alto impacto vêm fundamentando esse protagonismo a partir de diferentes bases teóricas. Zhou et al. (2023) ressaltam que a inovação em modelos de negócios sustentáveis, combinada à inovação tecnológica verde, é essencial para gerar valor social e ambiental. Lee e Fu (2024) evidenciam a importância de alinhar práticas corporativas com teorias como a *Resource-Based View*, a *Stakeholder Theory* e a *Teoria Institucional*. Já Gazzola et al. (2024) demonstram como empresas líderes têm incorporado metas ambientais em suas estratégias de negócios, enquanto Nogueira, Gomes e Lopes (2025) reforçam a centralidade do Triple Bottom Line (econômico, social e ambiental) na performance organizacional.

Este trabalho configura-se como um ensaio teórico desenvolvido no âmbito da disciplina de Estratégia Organizacional (EO), ofertada no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade da Amazônia (PPAD–UNAMA), em nível de doutorado. Seu propósito é discutir as contribuições de quatro referenciais fundamentais — Modelos de Negócios Sustentáveis (Goni et al., 2021; Bocken et al., 2014; Schaltegger et al., 2012), Criação de Valor Compartilhado (Porter & Kramer, 2011, 2018; Silva & Forte, 2016) e Estratégias Interorganizacionais (Winckler & Molinari, 2011) —, destacando suas interseções e complementaridades.

A análise busca evidenciar como a integração dessas perspectivas pode fundamentar a proposição de modelos de negócios sustentáveis, com ênfase no caso empírico do setor de construção civil no Ceará, ao mesmo tempo em que contribui para reflexões aplicadas em contextos diversos, como a Amazônia.

Desenvolvimento

Modelos de Negócios Sustentáveis (SBMs)

Os Modelos de Negócios Sustentáveis (SBMs) têm se consolidado como um arcabouço teórico essencial para compreender como organizações podem alinhar desempenho econômico às demandas sociais e ambientais. Goni et al. (2021) sintetizam a literatura recente, demonstrando que os SBMs se diferenciam por integrar objetivos econômicos, sociais e ambientais em uma mesma estrutura organizacional. Nesse sentido, o Triple Bottom Line (TBL) — econômico, social e ambiental emerge como pilar

estruturante que amplia o conceito de desempenho corporativo para além da ótica financeira.

Bocken et al. (2014) contribuem ao identificar arquétipos de SBMs, oferecendo uma tipologia que auxilia pesquisadores e gestores a desenhar modelos de negócio voltados para a sustentabilidade. Esses arquétipos incluem inovações em proposta de valor, na cadeia de suprimentos e nos mecanismos de captura de valor. Já Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012) ressaltam que a inovação em modelos de negócios é não apenas uma ferramenta de competitividade, mas também um meio de promover a sustentabilidade corporativa, consolidando o TBL como fundamento de práticas que integram ética, transparência e responsabilidade socioambiental.

Dentre os elementos centrais dos SBMs, destacam-se: (i) os valores organizacionais, que orientam decisões éticas e comprometidas com a sustentabilidade; (ii) o engajamento de stakeholders, essencial para alinhar expectativas e fomentar legitimidade; e (iii) a inovação sustentável, que permite criar soluções economicamente viáveis e, ao mesmo tempo, social e ambientalmente responsáveis.

Criação de Valor Compartilhado (CSV)

A Criação de Valor Compartilhado (CSV), proposta por Porter e Kramer (2011, 2018), constitui uma abordagem estratégica que busca conciliar o desempenho econômico empresarial com o desenvolvimento social e ambiental. A CSV fundamenta-se na ideia de que empresas podem gerar valor para a sociedade ao mesmo tempo em que aumentam sua competitividade, indo além das práticas de responsabilidade social tradicional.

No Brasil, Silva e Forte (2016) aplicaram o conceito de CSV ao setor da construção civil no Ceará, destacando a relevância do segmento para a economia local e seu potencial de contribuição social e ambiental. Os autores identificaram três níveis de práticas de CSV: (i) reconcepção de produtos e mercados, voltada a soluções mais sustentáveis e acessíveis; (ii) redefinição da produtividade na cadeia de valor, que implica repensar processos produtivos para reduzir desperdícios e impactos ambientais; e (iii) desenvolvimento de clusters, fomentando sinergias entre empresas, comunidades e governos locais.

A análise de Silva e Forte (2016) evidencia que práticas de CSV já estão presentes, ainda que de forma moderada, no setor da construção civil cearense. Esses resultados mostram que a CSV não apenas potencializa a competitividade empresarial, mas também pavimenta o caminho para a estruturação de modelos de negócios sustentáveis adaptados à realidade brasileira.

Estratégias Interorganizacionais

As estratégias interorganizacionais constituem outro componente essencial para a discussão sobre sustentabilidade nos negócios. Winckler e Molinari (2011) revisam conceitos de cooperação, colaboração e cooptação, destacando seu papel no fortalecimento da competitividade e na geração de resultados compartilhados. A cooperação envolve a união de esforços para objetivos comuns; a colaboração pressupõe maior integração e alinhamento estratégico; já a cooptação combina competição e colaboração, criando um ambiente propício à inovação e à aprendizagem conjunta.

Essas estratégias permitem superar limitações individuais das organizações e ampliam sua capacidade de responder a desafios complexos. No contexto da sustentabilidade, a interdependência entre empresas e outros atores sociais torna a cooperação e a colaboração fundamentais para inserir práticas ambientais e sociais em cadeias de valor. A cooptação, por sua vez, estimula a inovação ao mesmo tempo em que

promove ganhos de eficiência, sendo especialmente relevante para pequenas e médias empresas e cooperativas.

Assim, ao articular cooperação, colaboração e coopetição, as estratégias interorganizacionais criam condições para a inovação compartilhada, a melhoria da competitividade e a ampliação de resultados sociais, reforçando sua pertinência na proposição de modelos de negócios sustentáveis.

Pontos de interseção entre as teorias

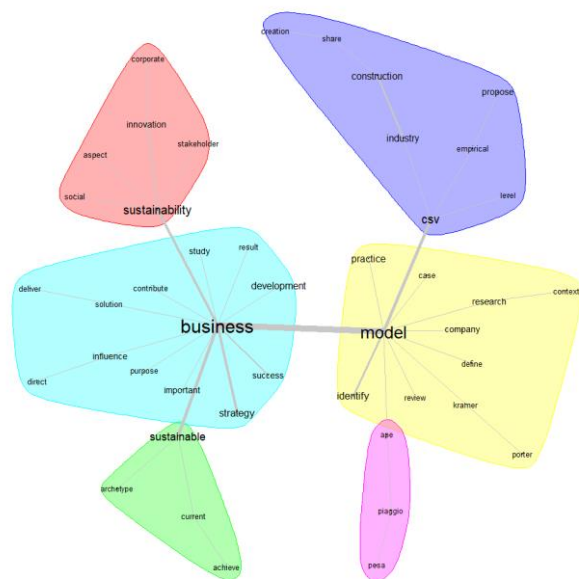
A integração das perspectivas analisadas revela complementaridades que fortalecem a construção de modelos de negócios sustentáveis. Os Modelos de Negócios Sustentáveis (SBMs) estabelecem fundamentos conceituais a partir do Triple Bottom Line, articulando dimensões econômicas, sociais e ambientais (Bocken et al., 2014; Goni et al., 2021; Schaltegger et al., 2012). Contudo, a operacionalização desses princípios exige mecanismos que tornem viável a transição do plano teórico para a prática.

É nesse ponto que a Criação de Valor Compartilhado (CSV), de Porter e Kramer (2011, 2018), atua como ponte prática. Ao reconhecer produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e estimular o desenvolvimento de clusters, a CSV traduz os princípios dos SBMs em práticas empresariais que conciliam competitividade e impacto social-ambiental.

As estratégias interorganizacionais apresentadas por Winckler e Molinari (2011) — cooperação, colaboração e coopetição — complementam esse processo ao criar arranjos relacionais que possibilitam inovação compartilhada e a formação de clusters sustentáveis. A cooperação garante alinhamento de objetivos, a colaboração aprofunda vínculos entre atores e a coopetição combina competição e cooperação em benefício da inovação.

A análise de similitude realizada por meio do IRaMuTeQ (Figura 1) permitiu identificar os núcleos semânticos mais relevantes da literatura sobre Modelos de Negócios Sustentáveis (SBMs), Criação de Valor Compartilhado (CSV) e estratégias interorganizacionais. O grafo revela a organização dos conceitos em agrupamentos distintos, mas interconectados, que estruturam um framework interpretativo para a construção de modelos de negócios voltados à sustentabilidade.

Figura 1 – Análise de similitude dos conceitos-chave da literatura



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados processados no IRaMuTeQ (2025).

A primeira área de concentração (em vermelho) associa os termos *sustainability*, *innovation*, *stakeholder* e *social*, evidenciando a centralidade da inovação e do engajamento de stakeholders como pilares da sustentabilidade corporativa. Em conjunto, esses elementos reforçam que a sustentabilidade não pode ser reduzida a práticas isoladas, mas deve ser incorporada como valor organizacional e motor de inovação.

O cluster verde e azul evidencia a presença dos termos *sustainable*, *archetype*, *achieve*, *strategy*, *development*, os quais remetem diretamente aos arquétipos e estratégias dos SBMs (Bocken et al., 2014; Goni et al., 2021). Aqui se encontra a base conceitual do framework, fundamentada no Triple Bottom Line e na busca pela integração entre os eixos econômico, social e ambiental.

Em contraponto, a área azul-escuro traz o núcleo da CSV, com termos como *csv*, *construction*, *industry*, *propose*, *empirical*. Essa configuração confirma a CSV como ponte prática entre a teoria dos SBMs e sua aplicação em setores específicos, como demonstrado por Silva e Forte (2016) no setor da construção civil do Ceará. A CSV, ao reconceber produtos, redefinir cadeias de valor e estimular clusters, transforma princípios de sustentabilidade em práticas empresariais concretas.

Já o agrupamento amarelo evidencia o campo das práticas empresariais e normativas, onde se destacam termos como *practice*, *case*, *research*, *company*, *review*, *porter*, *kramer*. Essa proximidade semântica ilustra a importância das formulações de Porter e Kramer (2011, 2018) na formalização e disseminação da CSV como referência acadêmica e gerencial.

Um cluster lateral em rosa aparece mais distante dos núcleos centrais, mas ainda conectado: a governança colaborativa. Embora não se integre diretamente à tríade SBMs–CSV–estratégias interorganizacionais, ela dialoga com esse conjunto ao oferecer elementos de legitimidade, participação e confiança entre atores. Assim, funciona como uma teoria complementar, que amplia as condições de aplicabilidade e aceitação dos modelos sustentáveis.

A Figura 1, portanto, sintetiza graficamente o framework que fundamenta este ensaio: SBMs como núcleo teórico, CSV como ponte operacional, estratégias interorganizacionais como mecanismos viabilizadores e a governança colaborativa como campo de diálogo que fortalece a legitimidade e a participação social sem se confundir com os demais eixos.

O caso do Ceará

A aplicação prática da Criação de Valor Compartilhado (CSV) no setor da construção civil do Ceará, analisada por Silva e Forte (2016), demonstra como princípios teóricos podem ser traduzidos em práticas empresariais no contexto brasileiro. Os autores identificaram três níveis de adoção da CSV: (i) reconcepção de produtos e mercados, voltada para soluções mais sustentáveis e socialmente inclusivas; (ii) redefinição da produtividade na cadeia de valor, com foco na redução de desperdícios e maior eficiência operacional; e (iii) desenvolvimento de clusters, capazes de articular empresas, comunidades e governos locais em torno de objetivos comuns.

Esses níveis indicam que, mesmo em um setor tradicional e altamente competitivo como a construção civil, é possível alinhar ganhos econômicos a impactos sociais e ambientais positivos. O estudo evidencia que a CSV não se restringe a um discurso normativo, mas pode orientar práticas organizacionais concretas, ainda que em estágios moderados de implementação.

O caso cearense aproxima-se das propostas de Modelos de Negócios Sustentáveis (SBMs) ao mostrar que os pilares do Triple Bottom Line — econômico, social e ambiental — podem ser incorporados a cadeias produtivas locais. A experiência confirma a viabilidade de operacionalizar teorias originalmente globais e adaptá-las à realidade brasileira, considerando especificidades setoriais e regionais. Além disso, aponta para a relevância de políticas públicas de incentivo e arranjos interorganizacionais como condições para ampliar os resultados obtidos.

Assim, o exemplo do Ceará não apenas ilustra a aplicabilidade dos conceitos de CSV e SBMs, como também revela um potencial de transferibilidade para outros contextos regionais, como a Amazônia, onde a integração entre inovação, sustentabilidade e desenvolvimento territorial se torna ainda mais urgente.

Conclusão

Este ensaio teórico buscou integrar três referenciais centrais — Modelos de Negócios Sustentáveis (SBMs), Criação de Valor Compartilhado (CSV) e Estratégias Interorganizacionais — a fim de propor um quadro analítico que aprofunda a compreensão sobre a sustentabilidade nos negócios. A principal contribuição está em articular diferentes tradições teóricas, demonstrando que, quando combinadas, elas oferecem uma lente mais abrangente para interpretar a relação entre competitividade, inovação e responsabilidade socioambiental.

Os SBMs fornecem a estrutura conceitual baseada no Triple Bottom Line; a CSV, por sua vez, atua como mecanismo prático que traduz esses fundamentos em estratégias corporativas; enquanto as estratégias interorganizacionais evidenciam os arranjos relacionais necessários para viabilizar a cooperação, a colaboração e a coopetição em prol da inovação sustentável. A análise de similitude acrescentou um aporte metodológico, mostrando como esses conceitos se organizam e reforçando a coerência da integração proposta.

Ao trazer o caso do Ceará como ilustração empírica, reforça-se a viabilidade de operacionalizar teorias originalmente globais em contextos locais, confirmando que a sustentabilidade não é apenas uma pauta normativa, mas também um campo de possibilidades concretas. Assim, o ensaio contribui teoricamente ao propor um framework integrador que não se limita à descrição de conceitos isolados, mas avança na construção de interseções capazes de inspirar novas agendas de pesquisa e aplicações em diferentes realidades organizacionais, incluindo a Amazônia.

Referências

- Aydoğmuş, M., Gülay, G., & Ergun, K. (2022). Impact of ESG performance on firm value and profitability. *Borsa Istanbul Review*, 22, S119-S127.
- 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.
- Gazzola, P., Drago, C., Pavione, E., & Pignoni, N. (2024). Sustainable Business Models: An Empirical Analysis of Environmental Sustainability in Leading Manufacturing Companies. *Sustainability*, 16(19), 8282.
- Goni, F. A., Chofreh, A. G., Orakani, Z. E., Klemeš, J. J., Davoudi, M., & Mardani, A. (2021). Sustainable business model: A review and framework development. *Clean*

Technologies and Environmental Policy, 23(3), 849-863.
<https://doi.org/10.1007/s10098-020-01886-z>

- Lee, C. W., & Fu, M. W. (2024). Conceptualizing sustainable business models aligning with corporate responsibility. *Sustainability*, 16(12), 5015.
- Nogueira, E., Gomes, S., & Lopes, J. M. (2025). Unveiling triple bottom line's influence on business performance. *Discover Sustainability*, 6(1), 43.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Manag Sustain Bus*, 323.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2018). Creating shared value: How to reinvent capitalism—And unleash a wave of innovation and growth. In *Managing sustainable business: An executive education case and textbook* (pp. 323-346). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95-119.
- Silva, M. C., & Forte, S. H. A. C. (2016). Estratégias de Criação de Valor Compartilhado a Serem Adotadas diante de Cenários Prospectados para a Indústria da Construção Civil no Ceará. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 8(3), 227-254. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2016.v8i3.253>
- Winckler, N. C., & Molinari, G. T. (2011). Competição, Colaboração, Cooperação e Coopetição: Revendo os Conceitos em Estratégias Interorganizacionais. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, 4(1), 1-15. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Zhou, N., Pan, L., Tian, Y., Zhu, N., Cai, X., & Gao, J. (2023). How sustainable business model innovation and green technology innovation interact to affect sustainable corporate performance. *Frontiers in Environmental Science*, 11, 1049295.