

(x) Graduação () Pós-Graduação
**O EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL E OS MODELOS DE NEGÓCIOS:
UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA**

Paula Costa dos Santos
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG
paullaa2016@gmail.com

Leydiana de Sousa Pereira
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
leydianapereira@face.ufmg.br

RESUMO

Diante de uma sociedade globalizada e um imperialismo das informações dotando os consumidores de poder e influência de escolha as empresas precisam aceitar e saber gerir mudanças. Uma das necessidades evidenciadas na atualidade consiste na inserção da vertente ambiental nos processos, produtos/serviços e na mentalidade das empresas. No entanto, tradicionalmente, as empresas apresentam-se estruturadas em modelos que não incorporam esta vertente. Este é um dilema especialmente ao universo dos empreendedores, de pequeno e médio porte, visto que determinadas alterações podem ser custosas demais para serem realizadas. Desta forma, torna-se importante conhecer modelos de negócios sustentáveis que possam ser aplicados aos empreendedores. Para este contexto foi desenvolvido uma revisão sistemática da literatura. Uma amostra de 21 artigos foi submetida a análises descritivas e semânticas. Como resultado apresenta-se um panorama das publicações de maior evidência, além de outros dados pertinentes aos anos de publicação, países expoentes, periódicos de maior aceitabilidade. Além disso, ressalta-se a necessidade de geração de valor ao cliente como mecanismo de manutenibilidade.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Organizações sustentáveis; Modelos de negócios; Revisão sistemática da literatura.

1 INTRODUÇÃO

Com o aumento da percepção social a respeito da sustentabilidade no consumo e na produção e da necessidade de cuidado com a forma quão a qual estamos explorando o planeta enquanto sociedade (BOFFE, 2017), uma margem das organizações vem buscando o estabelecimento de uma gestão sustentável. Este é um pensamento potencializado especialmente nas últimas duas décadas, na qual deve-se uma ascensão do uso da informação e da tecnologia por parte do cliente para expressar sua capacidade de influência nas decisões de escolha. É importante entender que a intenção real de gerar menor impacto e contribuir para o desenvolvimento sustentável também envolve a possibilidade de lucro ao se apresentar mercadologicamente como uma organização de cunho “verde” (WANG, SONG, SUN e WANG, 2022).

As empresas, de qualquer porte ou natureza, precisam de uma estrutura formal que determine sua filosofia de gestão e a arquitetura dos processos, bem como o delineamento dos produtos e serviços a qual se posiciona a ofertar, e isto caracteriza o modelo de negócio de uma empresa (BAMEL *et al.*, 2022; SNIHUR e EISENHARDT, 2022; PACHECO, KLEIN e RIGHI, 2016). Shafer *et al.* (2005) acrescentam que ao modelo de negócio deve-se aportar as escolhas estratégicas para criar e capturar valor. E, deve-se ter em consideração que o modelo de negócio para maior perenidade deve apresentar-se o negócio como uma visão holística, na qual resulta da combinação de fatores internos e externos (TURBER e SMIELA, 2014).

Historicamente, as organizações pautadas exclusivamente visando um planejamento e atuação com base em métricas financeiras, tais como os elementos da contabilidade, tais como retorno dos investimentos, produtividade e rentabilidade (SNIHUR e EISENHARDT, 2022). Essa visão se fez presente até a década de 1980 momento a qual mudanças de mercado, na natureza do trabalho e no próprio ambiente de negócios impulsionaram a necessidade em entender a organização como um todo mutável e complexo. Assim, observou-se a necessidade de encorpar ao planejamento e estrutura da empresa variáveis não tão facilmente mensuradas, tais como qualidade, satisfação do cliente, empoderamento dos colaboradores (SU, ZHANG, MA, 2021). E, é nesse meandro que surgem as pressões por atuações mais sustentáveis por parte das empresas.

O empreendedorismo sustentável emerge como uma forma de negócio na qual combina a lucratividade ao atendimento à fundamentos sociais e ambientais (GENNARI, 2022; SNIHUR e EISENHARDT, 2022). No entanto, esta forma de pensar e agir nem sempre se comporta de maneira tão fácil e delineada, visto que a grande parte dos empreendedores, especialmente no Brasil não apresentam conhecimentos de metodologias e ferramentas formais

de gestão (GEM, 2019). Isto se torna ainda mais latente diante dos novos preceitos evidenciados pela Economia Circular.

Nesta perspectiva tem-se como oportunidade de pesquisa a investigação acerca dos modelos de negócios que podem ser aplicados ao universo empreendedor em vista a uma gestão sustentável. Uma investigação desse porte tende a servir de suporte a novos empreendedores, bem como a empreendedores já maduros que precisem reinventar a filosofia e a estrutura do seu negócio para um campo do desenvolvimento sustentável. Desta forma, uma revisão de literatura foi estabelecida de forma sistemática, tendo como base de fonte de dados a *Web of Science*. Por análises qualitativas mediante uma análise descritiva e sistêmica dos dados é possível construir um panorama dos modelos de negócios sustentáveis aplicados ao empreendedorismo.

Este artigo está estruturado em cinco seções, incluindo a presente introdução. A Seção 2 apresenta a base conceitual acerca do empreendedorismo sustentável e os modelos de negócios. A Seção 3 detalha os procedimentos metodológicos necessários para o desenvolvimento da pesquisa. A Seção 4 apresenta os resultados, bem como as inferências descritivas e semânticas a respeito dos artigos coletados. E, a Seção 5 expõe as considerações finais, incluindo as limitações e perspectivas de estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta os fundamentos acerca do empreendedorismo, envolvendo seus conceitos basilares e sua tendência à sustentabilidade. Os preceitos dos modelos de negócios também são apresentados.

2.1 EMPREENDEDORISMO: CONCEITUAÇÃO E TENDÊNCIAS SUSTENTÁVEL

Empreendedorismo trata-se de um conceito que ganhou popularidade no Brasil na década de 1990, e com o avançar dos anos vem ganhando novas dimensões. Nesse sentido, Valenciano e Barboza (2005 p. 2), caracterizam o surgimento do empreendedorismo como “(...) *consequência das mudanças tecnológicas e sua rapidez, e não é apenas um modismo. O mercado competitivo também faz com que os novos empresários adotem novas medidas*”. Ou seja, a velocidade com a qual as mudanças ocorrem promove o cenário ideal para ênfase no tópico do empreendedorismo. Como dissertado por Schumpeter (1942), o capitalismo é por si só, incapaz de apresentar comportamento estacionário e o advento da tecnologia, da aceleração de inovações tecnológicas, coloca o empreendedorismo como centro fundamental de discussões no que tange ao passado e futuro.

Enquanto campo de estudo, é complexo definir empreendedorismo como uma atitude ou atividade específica, visto que isso implicaria em delimitá-lo. Para Baggio e Baggio (2014, p. 26) “*empreendedorismo é um domínio específico. Não se trata de uma disciplina acadêmica com o sentido que se atribui habitualmente a Sociologia, a Psicologia, a Física ou a qualquer outra disciplina já bem consolidada*”, haja vista isso, é necessário entender o conceito e suas implicações na sociedade contemporânea.

E, uma dessas implicações aborda os impactos do empreendedorismo no que se refere a sustentabilidade. Ou seja, a sustentabilidade nas organizações empreendedoras. É fato a preocupação crescente a respeito dos impactos das ações humanas na natureza, o que futuro repercutirá, e entender como produzir de forma a reduzir impactos e promover a sustentabilidade. Para Boff (2017) isso se dá devido a um aumento da percepção social de que o planeta não pode continuar da forma que está atualmente, com a degradação crescente de recursos em curso.

Essa noção impõe o desafio de conseguir equilibrar o crescimento e a acumulação crescente de resultados a consciência ambiental, e aos aspectos econômicos. Dessa forma, “*a sustentabilidade envolve equilibrar a resiliência ambiental, a saúde econômica e a equidade para fornecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento a longo prazo*” (ROSARIO, RAIMUNDO e CRUZ, 2022, p. 9, *tradução livre*). Ou seja, para aplicar a sustentabilidade a uma organização é necessário equilibrar seus objetivos a noção de suas práticas no meio ambiental.

Dessa forma, como qualquer questão em pauta na sociedade, a inovação sustentável abre margem para exploração empreendedora em vários segmentos, uma vez que a “produção sustentável” passa a ser socialmente desejada, e por conseguinte, pode gerar lucros. Assim, evoluções na forma de produzir e executar as funções cerne das organizações empreendedoras e este aspecto merece atenção visto que nem sempre a intenção de agir em uma noção sustentável de fato resultará em ações sustentáveis, de fato efetivas. Thelken e Jong (2009) argumentam que não apenas a intenção do indivíduo em engajar em um determinado comportamento, de fato resultará em ação nesse sentido. Dessa forma, a intenção de ser sustentável – ou mesmo a apresentação da organização publicamente como sustentável e com “boas intenções ambientais” não é suficiente para atestar a mesma como tal.

Além da intenção sem atuação prática, outro fator resultante da ascensão da sustentabilidade como pauta comercial trata-se da *Greenwash* (BOFF, 2017), ou seja, a tentativa estratégica de enganar o consumidor – agora mais conscientizado e com tendências de compra a produtos com selo de “sustentabilidade” – de que aquilo que está sendo consumido é

produzido de maneira realmente sustentável, e muitas vezes não os tem em total significância.

Desse modo, sustentado o ponto da sustentabilidade nas organizações como oportunidade de acumulação de capital em uma sociedade mais conscientizada a respeito da relação com a exploração da terra – é necessário entender a relação entre as organizações empreendedoras e a pauta da sustentabilidade. Segundo Dias (2009) *apud* Peroni (2011, p. 17) “o crescimento da preocupação ambiental dos consumidores surge com o conceito de desenvolvimento sustentável, que está mais difundido com a sociedade em geral”. Conseqüentemente apresenta-se como um ramo de lucratividade atrativo ao empreendimento.

Além disso, se em um lado existe a possibilidade de obter maior rentabilidade com “produtos verdes”, do outro lado pode existir a legítima preocupação com o ambiente e o impacto social. Para BORGES *et al.* (2013 p. 82), “(...) o lado social é considerado mais pelo aspecto da responsabilidade e motivação pessoal e organizacional do que como um nicho de negócios com potencial para gerar lucros”. Ou seja, não é necessário e válido enquadrar todas as ações de empreendedorismo sustentável como tentativa de *Greenwash*. Mas é tão importante quanto, entender de fato quais estratégias de gestão e produção nas organizações empreendedoras com foco “ambiental”, de fato refletem o que tentam vender em seus rótulos.

Peroni (2011) ainda destaca que mesmo que existam normas de controle, ainda há problemas de real relação entre a verdade da produção e a rotulação verde dos produtos. Visto isso, é necessário mensurar com clareza a sustentabilidade exercida por empreendedores em suas organizações.

Ademais, não apenas a questão da “verdade” na produção verde deve ser abordada, mas também o risco de que apenas mudanças pontuais no que tange a produção podem ser adotadas, mascarando a real questão sistêmica da sustentabilidade daquela produção. Segundo Sawyer (2011, p. 4) “A economia verde corre o risco de se limitar a gestos simbólicos, ou seja, *tokenism*, que serve para manter o status quo para a maior parte do meio ambiente, da sociedade e da economia”. Ou seja, medidas como adotar embalagens renováveis, podem mascarar um problema de desperdício de matéria prima em produção, tudo em função do status quo “verde”.

Visto isso, é importante entender como os empreendedores podem estabelecer formas de planejar suas estruturas e ações a enquadrar-se nos termos do desenvolvimento sustentável. E, para isto, faz-se necessário compreender os modelos de negócios.

2.2 MODELOS DE NEGÓCIOS

Simplificadamente, o modelo de negócio compreende a representação da estrutura, forma e modos de governança de uma empresa no que tange ao estabelecimento de estratégias para atender e satisfazer aos consumidores (PACHECO, KLEIN e RIGHI, 2016). Visto isso, um modelo de negócios pode ser definido como a descrição de como uma organização entregará valor a sociedade em seus mais diversos contextos – econômicos, sociais, além disso, o valor ambiental e pautado na sustentabilidade.

Nas organizações empreendedoras, em meio as novidades e as mudanças aceleradas, tem-se que a importância de um modelo de negócios bem estruturado pode ser exemplificada pela necessidade do estabelecimento de um plano claro de ação entre os gestores do empreendimento. Desta maneira, “as ações de captura, de conceitualização, de mapeamento e de acompanhamento de um modelo de negócio em uma empresa podem ser caracterizadas como uma forma de gestão do conhecimento, por auxiliarem as lideranças a entenderem e mudarem a lógica de seus negócios” (OSTERWALDER, 2005 *apud* OROFINO, 2011 p. 5).

Destarte, posta a intenção da organização empreendedora de se estabelecer como sustentável sem riscos a seus negócios e com resultados aplicáveis, a estruturação do plano de negócios é essencial.

2.2.1 MODELOS DE NEGÓCIOS TRADICIONAIS E A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

Do ponto de vista do desenvolvimento sustentável, a fundamentação capitalista da acumulação em prol da exploração de recursos – muitas vezes esgotáveis – é por si só uma contradição (BOFF,2017). Entretanto, por meio da adoção de práticas sustentáveis de produção, da pesquisa e do desenvolvimento tecnológico, um futuro com organizações sustentáveis passa a ser palpável. No que tange a sustentabilidade, Sachs (1993) *apud* Froehlich (2014) exemplifica as 3 dimensões de sustentabilidade - social econômica e ecológica, na qual a ecológica pode ser atestada pelo uso consciente dos recursos naturais nas organizações. Assim, na dimensão ecológica engloba-se desde o volume de uso de recursos naturais, a necessidade de combustíveis fósseis até o volume final de resíduos.

Para Froehlich (2014), a sustentabilidade pode ser mensurada em 7 dimensões, e a que se refere a ambiental, trata principalmente de tópicos com relação a preservação ambiental, como a mudança climática. Dessa forma, fica fácil observar as mensurações abstratas no que se refere a de fato atestar o comportamento organizacional sustentável do ponto de vista

ecológico, é por isso que não apenas as avaliações de dimensão, o uso de ferramentas de mensuração e de implementação de sustentabilidade é importante.

Em destaque aponta-se, o direcionamento ISO, da *International Organization for Standardization (ISO)* relacionadas a sustentabilidade - da série 14000 - que buscam certificar e normalizar as atividades organizacionais. Em especial as ISO 14020 e 14001, que se concentram respectivamente em tópicos fundamentais na mensura de sustentabilidade – a rotulagem, que lida diretamente com a necessidade de se apresentar a “verdade” acerca da origem sustentável daquilo que é produzido, visando o consumo consciente – e a gestão ambiental, que estabelece normas cujo objetivo é que de fato se obtenha uma gestão eficaz dentro das organizações. A ISO da série 14000 têm forte importância no que tange a sua implementação nos empreendimentos. Neste sentido, Soledade, Nápravník Filho, Santos e Silva (2007, p. 6) salientam que:

“A série ISO 14000 tem como objetivo um Sistema de Gestão Ambiental que auxilie as empresas a cumprirem suas responsabilidades em relação ao meio ambiente que permeia a organização dentro de conceitos e procedimentos sem perder de vista características e valores regionais.”

Com relação ao empreendedorismo de pequeno porte a obtenção da certificação por meio da implementação de SGA (Sistemas de Gestão Ambiental) é cada vez mais um objetivo com o advento da “onda verde” do consumo. Assim observa que:

“Apesar de todas as dificuldades de obtenção da certificação ambiental, principalmente para empresas de menor porte, a implementação de SGAs vem se tornando, mais que um diferencial, uma prática mais comum e rotineira nas empresas. Isto se deve principalmente às pressões dos consumidores e dos governos sobre as empresas, como o boicote a produtos ou os financiamentos e empréstimos que exigem boas práticas ambientais” (OLIVETTI, 1996 *apud* PERES, BAHADIAN, VIEIRA, SILVA 2010, p.10).

Ou seja, objetiva-se normalizar a sustentabilidade enquanto prática de gestão, e aborda-se temas que tornem o desenvolvimento sustentável viável. Contudo, a subjetividade das normas e as ISO 14000 possuindo caráter facultativo, atrelam subjetividade as certificações enquanto mensuração de sustentabilidade em uma organização.

Além disso, a ausência de personalização das normas no que tange ao porte das empresas, torna difícil adotá-las como um único atestado de sustentabilidade a organizações empreendedoras de diferentes aspectos. Desse modo, a facilidade da exclusão de setores, abre brechas para a prática de *Greenwash*, uma vez que a não aplicação de normas em determinado setor, pode afetar a mensuração da sustentabilidade daquele empreendimento como um todo

(SOLEDADE, NÁPRAVNÍK FILHO, SANTOS, SILVA, 2007).

Ademais, uma ferramenta tradicional que pode atuar como mensuração da sustentabilidade organizacional corresponde ao *Balanced Scorecard*. Esta ferramenta foi proposta por Kaplan e Norton (1997) e é vista como uma métrica de desempenho organizacional – se afastando da premissa de que apenas indicadores contábeis e financeiros apresentam a noção da gestão da organização. Os indicadores financeiros são incapazes de refletir todos os âmbitos criadores de valor de uma organização (KAPLAN e NORTON, 1997). Dessa forma, o BSC se propõe a interligar estratégia a sua efetiva operacionalização (EBERLE, COLAUTO 2014).

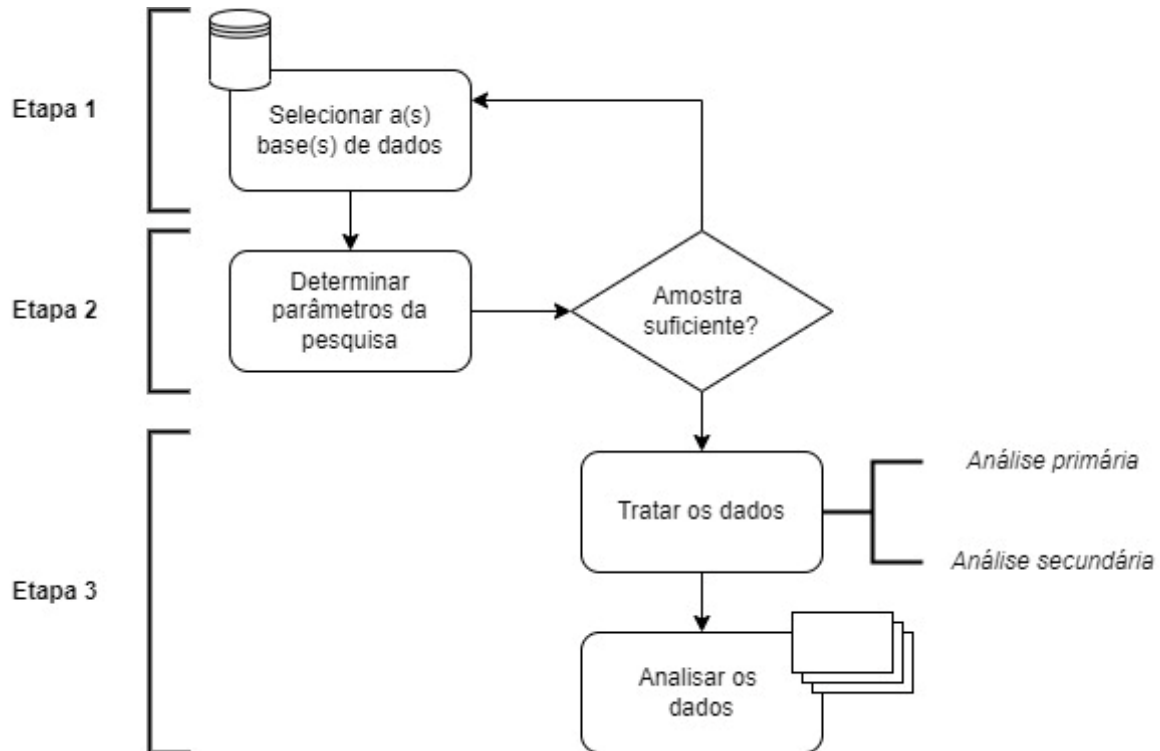
Para tal, no BSC as medidas de desempenho se dividem em classes: (1) financeira, (2) cliente, (3) processos internos e (4) aprendizado e crescimento. Visto isso, ao desempenho acabam sendo apresentadas medidas não financeiras, mas quantitativas – tal como inovação, satisfação e competências (KAPLAN e NORTON, 197)0. Dessa forma, a abordagem do BSC, se aplicada a gestão sustentável, pode se tornar uma ferramenta efetiva da mensuração da sustentabilidade em organizações (KALENDERA, VAYVAY, 2016). E, para tal verifica-se a propensão aos estudos do BSC sustentável (ANTONOVA, RUIZ-ROSA e MENDONZA-JIMENEZ, 2022; CHEN, WU e CHEN, 2022).

Destarte, se as organizações empreendedoras se tornam foco com a mudança constante, aplicar normas regularizadas sem ferramentas eficazes de mensuração específica, personalização, pode não ser suficiente na avaliação daquela organização empreendedora ou do seu sucesso na aplicação de determinada gestão sustentável, ou seja - a obtenção das certificações ISO de sustentabilidade não funciona por si só como atestado absoluto de que o empreendedorismo ali praticado é de fato sustentável – excluindo assim a possibilidade da prática de *Greenwash*, ou do fracasso da gestão em atingir seus objetivos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O delineamento metodológico desta pesquisa consiste numa revisão sistemática da literatura (OKOLI, 2015). A pesquisa caracteriza-se por uma abordagem exploratória, com natureza descritiva e direcionada por análises semânticas dos dados coletados, isto em vista a satisfazer aos objetivos da pesquisa preliminarmente determinados. A Figura 1 apresenta a sequência dessas atividades metodológicas.

FIGURA 1 – Estruturação das atividades metodológicas



Fonte: Os autores (2022)

Com base na Figura 1, a *Web of Science* foi a base de dados considerada para coleta dos artigos a serem analisados. As motivações que sustentam esta delimitação fundamentam-se em ser uma base de dados de relevância e exponencia internacional que detém um monitoramento contínuo de indicadores para permanência dos periódicos sob sua vinculação. Ao avançar para a segunda etapa, em relação aos parâmetros tem-se:

- Termos de busca: [“*Business model*”] AND [“*Sustainable entrepreneurship*”];
- Idioma de publicação: inglês;
- Tipo de documento: artigos;
- Temporalidade: em vista a não perder nenhuma informação, este parâmetro não foi considerado para determinação da coleta de dados.

Inicialmente, dada a identificação dos parâmetros foi obtida uma amostra de 37 artigos. Esta amostra pode ser considerada válida ao ser verificado de modo preliminar a diversidade dos artigos, seguindo critérios como: multiplicidade de autores, categorias da *Web of Science* e dos títulos da publicação.

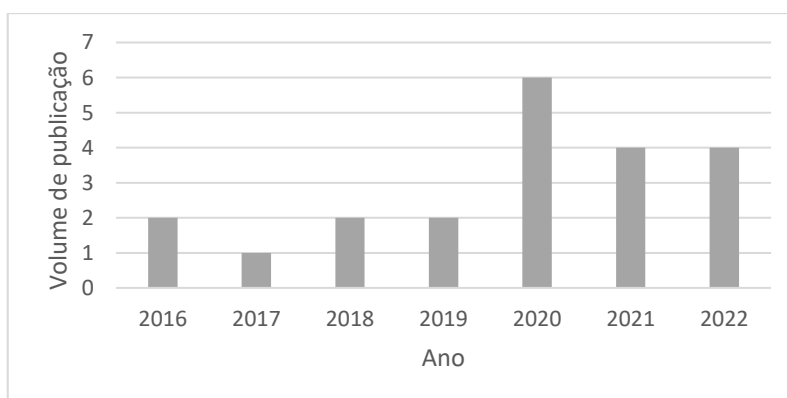
Em consequência, a etapa 3 torna-se apta a ser desenvolvida. Como análise primária dos dados é recomendado a leitura dos artigos selecionados no que tange ao título e ao *abstract*, em vista a realizar uma seleção dos artigos mais aderentes a proposta da pesquisa. Diante deste procedimento, a amostra inicial foi reduzida para 24 artigos. Na secundária análise dos dados deve-se realizar uma análise mais cuidadosa dos artigos, de modo que se faz necessário sua leitura completa. Como resultado, a amostra final para consideração foi reduzida a 21 artigos.

Estes 21 artigos seguirão para a análise semântica dos dados de modo a proporcionar evidências tais como, temporalidade das publicações, quantificação das citações, nações destaques nas publicações, além das caracterizações quanto aos modelos de negócios presentes nos artigos. A ferramenta *VOSviewer*, versão 1.6.18 foi considerada para a construção de mapas bibliométricos.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Mediante a análise descritiva dos 21 artigos pode-se compilar inicialmente o lapso temporal compreendido por essas publicações. O intervalo de sete anos abrange o período de 2016 a 2021 apresenta uma distribuição anual dos artigos conforme o detalhamento na Figura 2.

Figura 2 – As publicações e sua temporalidade



Fonte: Os autores (2022)

A Figura 2 demonstra um apogeu das publicações a partir dos últimos três anos, especialmente ao ano de 2020. Dentre as possíveis explicações a este fato pode-se abarcar as transformações as quais os empreendedores, de modo geral, foram submetidos diante da Pandemia COVID-19. Isto em prol de satisfazer as demandas diante da reestruturação econômica, política e até mesmo às questões sociais. Nesse âmbito de investigação torna-se relevante conhecer os periódicos a qual concentram as publicações acerca da temática. A Figura

3 torna possível satisfazer esta análise.

FIGURA 3 – Ranking dos periódicos



Fonte: Os autores (2022)

Em relação a Figura 3 percebe-se que os da amostra sob consideração um índice de 66% está alocado nos periódicos listados. Este fato é basilar ao referenciar que diante da vasta diversidade de periódicos a presente temática apresenta-se como interdisciplinar. Isto, pois apenas para a amostra em questão outros 7 periódicos, além dos apresentados na Figura 3, compõem o rol de periódicos passíveis para publicação. Ademais, Reforçando a caracterização da amostra de artigos tem-se uma predominância das publicações originárias da Inglaterra, Alemanha e Países Baixos. De um modo geral, pode-se inferir que consistem em nações desenvolvidas, na qual os consumidores apresentam uma maior conscientização, além de serem mais exigentes.

Ademais, é importante explorar o panorama das citações. Isto, pois conhecer as obras mais evidenciadas nos permite ter contato com pesquisadores céleres e considerados referências na área da pesquisa. Desta forma, a Tabela 1 se propõe a apresentar, dada a amostra em questão, as publicações com maiores volumes de citações.

TABELA 1 – Publicações destaques quanto as citações

Título	Ano de publicação	Autor(es)	Periódico	Maiores contribuições
Business Models for Sustainability: A Co-Evolutionary Analysis of Sustainable Entrepreneurship, Innovation, and Transformation	2016	Schaltegger, S., Ludeke-Freund, F., e Hansen, E.G.	<i>Organization & Environment</i>	Apresenta uma estrutura teórica para analisar o desenvolvimento de modelos de negócios coevolutivos, seja visando nichos sustentáveis ou consumidores convencionais de mercado. A perspectiva evolucionaria deve-se por abarcar três proposições de desenvolvimento: variação,

				seleção e retenção, além da diversidade de vias de colaboração (crescimento através da replicação conjunta, replicação com colaborações e fusão e aquisição, difusão por aquisição e mimetismo) para o estabelecimento do modelo de negócio.
<i>Sustainability-oriented business model development: principles, criteria and tools</i>	2018	Breuer, H., Fichter, K., Ludeke-Freund, F., e Tiemann, I.	<i>International Journal of Entrepreneurial Venturing</i>	Sintetiza um conjunto de ferramentas atualmente disponíveis para apoiar a exploração e elaboração de modelos de negócios voltados à sustentabilidade. Entre as ferramentas detalhadas estão o ‘ <i>Business Innovation Kit</i> ’ (BIK), o ‘ <i>Sustainable Business Canvas</i> ’ (SBC) e o ‘ <i>Triple-Layered Business Model Canvas</i> ’ (triple-layered BMC). O artigo também detalha como deve acontecer a incorporação de valores e princípios sustentáveis ao modelo de negócio.
<i>Integrating hybridity and business model theory in sustainable entrepreneurship</i>	2018	Davies, L.A. e Chambers, L.	<i>Journal of Cleaner Production</i>	Destaca os típicos pontos de tensão estabelecidos diante da tentativa de estabelecer um modelo de negócio sustentável. Assim, destaca situações como: <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver produtos mais sustentáveis x desenvolver produtos com foco na qualidade, conveniência e valor; - Segmentação de nichos de consumidores sustentáveis x Segmentação do consumidor principal; - Financiar por meio de fontes “éticas” x Financiamento disponível e acessível, entre outros dilemas. Desta forma, é possível tomar conhecimento de desafios a serem enfrentados neste quesito de desenvolvimento de modelos sustentáveis.

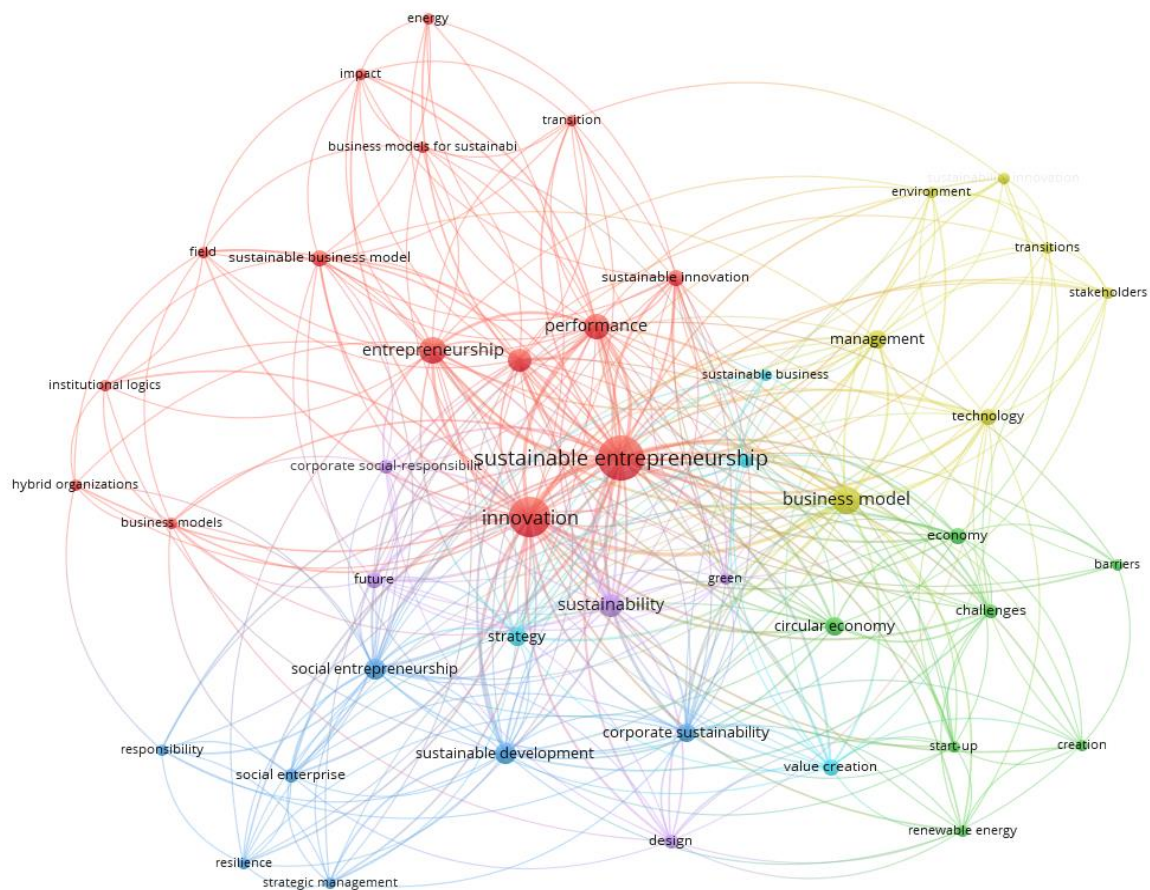
Fonte: Os autores (2022)

A Tabela 1 pode ser utilizada como impulsionador para a constituição de modelos de negócios sustentáveis e aderentes a realidade e necessidade dos empreendedores. Isto, pois aborda desde as dificuldades que o empreendedor pode se deparar, como os dilemas; até a

apresentação de ferramentas úteis a estruturação de modelos de negócios sustentáveis.

Complementando a análise semântica, pode-se construir um mapa bibliométrico de modo a entender as principais palavras chaves e seus inter-relacionamentos, conforme a Figura 1. De acordo com a representação percebe-se cinco clusters de modo central. O *cluster* vermelho representa os elementos da inovação e sua aplicabilidade ao empreendedorismo; o *cluster* amarelo representa elementos de gestão, *cluster* lilás representa elementos da sustentabilidade como futuro ao meio empresarial, *cluster* azul representa as forças competitivas a ser desenvolvida por uma empresa, e o *cluster* verde destaca a sustentabilidade como desafio futuro às empresas.

FIGURA 4 – Mapa bibliométrico



Fonte: Os autores (2022)

Diante da Figura 4 pode-se evidenciar que as organizações quanto ao desenvolvimento ou mesmo aprimoramento do seu modelo de negócio devem considerar as relações entre os diversos stakeholders, sejam internos ou externos. Além disso, é importante estar atento a necessidade de atendimento ao consumidor com relação até aos seus anseios futuros, diante da geração de valor. E, isto deve ser realizado de modo contínuo e flexível, pois até mesmo

metodologias tradicionais, como o BSC precisaram ser atualizadas. Ademais, a Figura 4 também percebe-se que nessa nuance dos modelos sustentáveis de negócios aos empreendedores aspectos como a resiliência, uso de energias renováveis e mecanismos de responsividade devem estar presentes.

5 CONCLUSÕES

Por meio da revisão de literatura a respeito dos tópicos em pauta, ficou evidente a conexão existente entre o empreendedorismo sustentável, a crescente atenção ao tópico de sustentabilidade no que tange a percepção de valor do cliente e a necessidade em mensurar com precisão a sustentabilidade organizacional nos modelos de negócios como um todo, visando evitar falhas de gestão e demais consequências como o *Greenwash*.

Ainda que o direcionamento ISO, da *International Organization for Standardization (ISO)* relacionadas a sustentabilidade - da série 14000 normalize a mensuração da sustentabilidade nas organizações, a não diferenciação pode afetar a avaliação da sustentabilidade das organizações empreendedoras. Visto isso, a associação da obtenção das certificações a modelos mais personalizados - no que tange avaliar a gestão sustentável – a índices mais personalizados, como o *Balanced Scorecard* pôde se mostrar mais efetivo como métrica.

Visto isso, por meio da revisão sistemática de literatura acerca do tema, ficou evidente o efeito das mudanças advindas da COVID-19 – haja vista a reestruturação social e econômica que reflete no empreendedorismo – resultando em um número maior de publicações a partir do ano de 2020. Sobre esse apogeu de publicações, entende-se que as transformações tornam a pesquisa e o entendimento da sustentabilidade nos modelos de negócios das organizações empreendedoras ainda mais relevante nas discussões atuais. Essa relevância ficou evidente ainda com análise das publicações destaque no que tange as citações, com trabalhos que tratam de modelos de negócios coevolutivos em nichos de sustentabilidade, pontos de tensão na elaboração de modelos de negócios sustentáveis, e buscas por ferramentas atuais na elaboração de modelos de negócios voltados à sustentabilidade, liderando as citações literárias.

REFERÊNCIAS

ANTONOVA, N., RUIZ-ROSA, I., E MENDONZA-JIMENEZ, J. Water Resource Management in Hotels Using a Sustainable Balanced Scorecard. *Sustainability*, 14: 8171, 2022.

BAGGIO, A.; BAGGIO, D. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014.

BAMEL, N., KUMAR, S., BAMEL, U., LIM, W.M., SUREKA, R. The state of the art of innovation management: insights from a retrospective review of the European Journal of Innovation Management. **European Journal of Innovation Management**, 2022.

BOFF, L. **Sustentabilidade: o que é: o que não é**, Editora Vozes, 5a edição, 2017.

BORGES, C.; BORGES, M.M.; FERREIRA, V. R. S.; NAJBERG, E.; TETE, M.F. Empreendedorismo Sustentável: Proposição de uma Tipologia e Sugestões de pesquisa. **Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**. v. 2, n. 1., p. 77-100, 2014.

BREUER, H.; FICHTER, K., LUDEKE, F., TIEMANN, I. Sustainability-oriented business model development: principles, criteria and tools. **International Journal of Entrepreneurial Venturing**, v. 10, n. 2, p. 256-286, 2018.

CHEN, H.M., WU, H.Y., CHEN, P.S. Innovative service model of information services based on the sustainability balanced scorecard: Applied integration of the fuzzy Delphi method, Kano model, and TRIZ. **Expert Systems with Applications**, v. 205, p. 117601, 2022.

DAVIES, L.A.; CHAMBERS, L. Integrating hybridity and business model theory in sustainable entrepreneurship. **Journal of Cleaner Production**, v. 177, p. 378-386, 2018.

EBERLE, V.; COLAUTO, R. D. Pressões Institucionais e Adoção do Balanced Scorecard: o Caso de uma Organização do Setor Elétrico do Sul do Brasil. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 25, n. 3, p. 95-120, 2015.

FROELICH, C. Sustentabilidade: Dimensões e métodos de mensuração de resultados. **Revista de Gestão do Unilasalle** (ISSN 2316-5537), v. 3, n. 2, set. 2014.

GENNARI, F. The transition towards a circular economy. A framework for SMEs. **Journal of Management & Governance**, 2022.

KALENDER, Z.T.; VAYVAY, O. The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability. **Procedia – Social and Behavioral Sciences** v, 235, p. 76-83, 2016.

KAPLAN, S.R.; NORTON P. D. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.344.

OKOLI, C. A guide to conducting a standalone systematic literature review. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 37, n. 1, p. 879-910, 2015.

OROFINO, M.A.R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócios**, Florianópolis, SC, 2011. 223 p. Dissertação (Mestrado em engenharia e gestão do conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina.

PACHECO, F.B.; KLEIN A.Z.; RIGHI, R.R. Modelos de negócios para produtos e serviços baseados em internet das coisas: uma revisão da literatura e oportunidades de pesquisas futuras. **REGE- Revista de Gestão**, v. 23, n. 1, p. 41-51, 2016.

PERES, W. R.; BAHADIAN, S. M.; VIEIRA, A. C.; SILVA, E. R. As Normas da Série ISO 14.000: Contexto Histórico e Análise Crítica. **Anais VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão** - UERJ. Niterói-RJ, 2010.

PERONI, B.O. **Pintando de Verde: Uma avaliação crítica das declarações ambientais de produtos de limpeza no Brasil**, Porto Alegre, RS. 2011 56,p Dissertação (Graduação em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul

ROSÁRIO, A.T.; CRUZ, R.J.; CRUZ, S.P; Sustainable Entrepreneurshi: A literature review, 14, 5556.

SAWYER, D. Economia verde e/ou desenvolvimento sustentável? **Política Ambiental**, n. 8, 2011.

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

SCHALTEGGER, S.; LUDEKE, F.; HANSEN, E.G. Business Models for Sustainability: A Co-Evolutionary Analysis of Sustainable Entrepreneurship, Innovation, and Transformation. **Organization & Environment**, v. 29, n. 3, p. 264-289, 2016.

SCHUMPETER, J.A. *Capitalim, Socialism and Democracy.*, traduzido por Ruy Jungmann. Editora Fundo de cultura, 1961.

SNIHUR, Y., EISENHARDT, K.M. Looking forward, looking back: Strategic organization and the business model concept. **Strategic Organization**, 2022.

SOLEDADE, M.G.M.; FILHO, L.A.F.K.N.; SANTOS. J.N.; SILVA, M.A.M.S.; Iso 14000 e a Gestão ambiental: uma reflexão das práticas ambientais corporativas. **Anais IX ENGEMA: Encontro nacional sobre gestão empresarial e meio ambiente**, Curitiba-PR, 2007.

SU, J.Q., ZHANG, S., MA, H.H. Understanding the influence of technological capability and exogenous pressure on business model dynamics: insights from a longitudinal case study. **European Journal of Innovation Management**, 2021.

THELKEN, H. N.; JONG, G. The impact of values and future orientation on intention formation within sustainable entrepreneurship. **Journal of Cleaner Production**, v. 266, 122052, 2020.

TURBER, S. SMIELA, C. A business model type for the IoT. **Anais da 26th European Conference on Information Systems (ECIS)**, Tel Aviv University, Tel Aviv (2014).

VALENCIANO SENTANIN, L.H.; BARBOZA, R.J. Conceitos de Empreendedorismo. **Revista Científica eletrônica de administração** v. 5, n. 9, 2005.

WANG, D., SONG, J.F., SUN, X.M., E WANG, X.Y. A Study on the Impact of Boundary-Spanning Search on the Sustainable Development Performance of Technology Start-Ups. **Sustainability**, 14(15): 9182, 2022.