

UNIVERSIDADE FEEVALE
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

ANA CLÁUDIA WECKER

**A CARACTERIZAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEL DAS B
CORPS E AS CONTRIBUIÇÕES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS PARA O SEU
REFINAMENTO**

Novo Hamburgo

2022

ANA CLAUDIA WECKER

**A CARACTERIZAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEL DAS B
CORPS E AS CONTRIBUIÇÕES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS PARA O SEU
REFINAMENTO**

Dissertação apresentada ao Mestrado Acadêmico em Administração como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Cristiane Froehlich

Novo Hamburgo

2022

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Wecker, Ana Claudia.

A caracterização do modelo de negócio sustentável das B Corps e as contribuições das capacidades dinâmicas para o seu refinamento / Ana Claudia Wecker. – 2022.

202 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade Feevale, Novo Hamburgo-RS, 2022.

Inclui bibliografia e apêndice.

“Orientadora: Prof.^a Dr.^a Cristiane Froehlich”.

1. B Corps. 2. Modelo de negócio sustentável. 3. Sustentabilidade. 4. Microfundamentos. I. Título.

CDU 658:504

Bibliotecária responsável: Verônica Augusta da Silva – CRB 10/2549

UNIVERSIDADE FEEVALE
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

ANA CLÁUDIA WECKER

**A CARACTERIZAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEL DAS B
CORPS E AS CONTRIBUIÇÕES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS PARA O SEU
REFINAMENTO**

Dissertação de Mestrado aprovada pela banca examinadora em 25 de março de 2022,
conferindo ao autor o título de Mestre em Administração.

Componentes da Banca Examinadora:

Prof.^a Dr.^a Cristiane Froehlich

Universidade Feevale

Prof.^a Dr.^a Cristine Hermann Nodari

Universidade Feevale

Prof.^a Dr.^a Gabriela Zanandrea

Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por me dar a oportunidade, saúde e determinação para realizar mais um objetivo em minha vida.

Agradeço à minha orientadora, Professora Cristiane Froehlich. A “Cris” foi fundamental nessa caminhada, aprendi tanto com ela. Me incentivou, me cobrou e me ensinou. Eu não poderia ter tido uma escolha melhor de orientadora.

Ao meu marido Juliano, pela paciência, por entender a dedicação necessária aos estudos, por torcer por mim e por me ajudar a enfrentar esta etapa de uma maneira mais leve.

À minha família, que está sempre ao meu lado incentivando e torcendo pelas minhas conquistas.

Aos meus colegas do mestrado, pelo incentivo, discussões, sessões de desabafos e pelas risadas.

Às minhas colegas de trabalho e às amigas, por me ajudarem nos momentos mais intensos, por me escutarem e me incentivarem.

Às empresas B certificadas e aos membros da estrutura de governança do Sistema B, que aceitaram participar da pesquisa e me ensinaram tanto sobre esta direção de como ser melhor PARA o mundo. O mundo precisa de mais pessoas e empresas como estas!

RESUMO

Diante dos desafios, como o aquecimento global, o esgotamento dos recursos naturais e a desigualdade social, os modelos de negócio sustentáveis não podem ser vistos isolados da sociedade e do meio ambiente. As B Corps são corporações B certificadas que visam o lucro e geram impactos positivos sociais e/ou ambientais. Assim, há espaço para novos estudos sobre seu modelo de negócio sustentável e como desenvolver a sustentabilidade nestas organizações. As capacidades dinâmicas são sustentadas por microfundamentos e necessárias para o refinamento de modelos de negócios sustentáveis, ou seja, para a manutenção e aperfeiçoamento das práticas de sustentabilidade. Assim, este trabalho tem como objetivo geral “analisar as características do modelo de negócio sustentável das B Corps e as contribuições das capacidades dinâmicas para o seu refinamento”. Para tal, a pesquisa foi realizada em três etapas. Na primeira, buscou-se, por meio de uma revisão sistemática de literatura, identificar microfundamentos das capacidades dinâmicas que contribuam para o refinamento do modelo de negócio sustentável. Através da análise de conteúdo, foram identificados microfundamentos que direcionavam organizações para a estratégia de sustentabilidade e categorizados de acordo com as capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração. Em seguida, foi realizada a etapa exploratória, com estudos de casos múltiplos, para caracterizar o modelo de negócio sustentável das B Corps, sendo parte do estudo quinze B Corps e três membros da estrutura de governança do Sistema B. A coleta de dados foi com entrevistas semiestruturadas e documentos. Na terceira etapa, foi realizado um estudo de caso único, com uma empresa B certificada. Neste, foi realizada a comparação das características do seu modelo de negócio sustentável com as empresas da etapa exploratória. Também, foi verificado como as capacidades dinâmicas contribuíram para o refinamento do seu modelo de negócio sustentável. As entrevistas semiestruturadas, documentos e dados de observação foram analisados de forma qualitativa, por meio de análise de conteúdo. As principais contribuições teóricas são a apresentação de um quadro síntese dos microfundamentos das capacidades dinâmicas que refinam o modelo de negócio sustentável e a proposição de um novo microfundamento para a capacidade de reconfiguração. Quanto às contribuições gerenciais, são o incentivo às práticas de sustentabilidade em organizações no Brasil e os exemplos de microfundamentos que podem ser desenvolvidos nas B Corps para refinamento do seu modelo de negócio sustentável.

Palavras-chave: B Corps. Capacidades dinâmicas. Microfundamentos. Modelo de negócio sustentável. Sustentabilidade.

ABSTRACT

The actions of the population have consequences for the environment and society, such as global warming, the unbridled use of natural resources and social inequality. The sustainable business models cannot be seen in isolation from society and the environment. B Corps are certified for-profit B corporations that generate positive social and/or environmental impacts. Thus, there is a need for studies on their sustainable business model and how to develop sustainability in these organizations. Dynamic capabilities are supported by micro-foundations and necessary for the refinement of sustainable business models, that is, for the maintenance and improvement of sustainability practices. Thus, this work has the general objective “to analyze the characteristics of the sustainable business model of B Corps and the contributions of dynamic capabilities to its refinement”. To this end, the research was carried out in three stages. In the first one, we sought, through a systematic literature review, to identify micro-foundations of dynamic capabilities that contribute to the refinement of the sustainable business model. Through content analysis, micro-foundations were identified that guided organizations towards the sustainability strategy and categorized according to sensing, seizing and reconfiguring capabilities. Then, the exploratory stage was carried out, with multiple case studies, to characterize the sustainable business model of the B Corps, being part of the study fifteen B Corps and three members of the governance structure of the B System. Data collection consisted of semi-structured interviews and documents. Content analysis was performed. In the third stage, a single case study was carried out, with a certified B company. In this, the characteristics of its sustainable business model were compared with the companies of the exploratory stage. Also, it was verified how the dynamic capabilities contributed to the refinement of its sustainable business model. The semi-structured interviews, documents and observation data were analyzed qualitatively, through content analysis. The main theoretical contributions are the presentation of a summary framework of the microfoundations of the dynamic capabilities that refine the sustainable business model and the proposition of a new microfoundation for the reconfiguring capability. As for managerial contributions, they are the encouragement of sustainability practices in organizations in Brazil and examples of micro-foundations that can be developed in B Corps to refine their sustainable business model.

Keywords: B Corps. Dynamic capabilities. Microfoundations. Sustainable business model. Sustainability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organizações sem fins lucrativos, híbridas e tradicionais	36
Figura 2 – Organizações híbridas integradas, parcialmente integradas e diferenciadas	37
Figura 3 – Pilares da certificação B Corp.....	42
Figura 4 – Etapas da Certificação B	44
Figura 5 – Os microfundamentos das capacidades dinâmicas	54
Figura 6 – Mapa conceitual da pesquisa.....	75
Figura 7 – Etapas de pesquisa.....	79
Figura 8 – Nós, arquivos e referências que caracterizam o modelo de negócio das B Corps ..	92
Figura 9 – Nós, arquivos e referências do estudo de caso único	123
Figura 10 – Linha do tempo da sustentabilidade na empresa.....	125
Figura 11 – Organograma da empresa.....	161
Figura 12 – <i>Framework</i> : a mobilização das capacidades dinâmicas para o refinamento do modelo de negócio sustentável.....	164

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução das publicações.....	61
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais marcos históricos sustentabilidade e desenvolvimento sustentável	23
Quadro 2 – Conceitos e ênfases de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade	24
Quadro 3 – Características do modelo de negócio sustentável	29
Quadro 4 – Arquétipos do modelo de negócio sustentável	31
Quadro 5 – Tipos de modelos de negócios sustentáveis	33
Quadro 6 – Frentes do Movimento B	40
Quadro 7 – Características do modelo de negócio das B Corps.....	46
Quadro 8 – Elementos e conceitos de capacidades dinâmicas	51
Quadro 9 – Microfundamentos das capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração.....	57
Quadro 10 – Microfundamentos das capacidades dinâmicas para o modelo de negócio sustentável	62
Quadro 11 – Relações entre os microfundamentos das capacidades dinâmicas	64
Quadro 12 – Perfil dos entrevistados e empresas B	83
Quadro 13 – Perfil dos entrevistados: membros da estrutura de governança do Sistema B ...	84
Quadro 14 – Categoria e subcategorias para análise de conteúdo.....	85
Quadro 15 – Perfil dos entrevistados: lideranças e membros do Comitê de Sustentabilidade da empresa.....	87
Quadro 16 – Categorias e subcategorias para análise de conteúdo	88
Quadro 17 – Resumo das etapas de pesquisa	90
Quadro 18 – Características do modelo de negócio sustentável das B Corps: certificação ...	107
Quadro 19 – Características do modelo de negócio sustentável das B Corps: relações com <i>stakeholders</i>	111
Quadro 20 – Características do modelo de negócio sustentável das B Corps: resolução de problemas socioambientais.....	101
Quadro 21 – Características do modelo de negócio sustentável das B Corps: lideranças.....	115
Quadro 22 – Características do modelo de negócio sustentável das B Corps: indicadores e metas de sustentabilidade.....	120
Quadro 23 – Comparativo características do modelo de negócio sustentável das B Corps: resolução de problemas socioambientais.....	132
Quadro 24 – Comparativo das características do modelo de negócio sustentável das B Corps: certificação.....	136

Quadro 25 – Comparativo características do modelo de negócio sustentável das B Corps: relações com <i>stakeholders</i>	140
Quadro 26 – Comparativo das características do modelo de negócio sustentável das B Corps: lideranças	143
Quadro 27 – Comparativo das características do modelo de negócio sustentável das B Corps: indicadores e metas de sustentabilidade	145
Quadro 28 – Pressuposto 1 – Capacidade de detecção.....	151
Quadro 29 – Pressuposto 2 – Capacidade de apreensão.....	157
Quadro 30 – Pressuposto 3 – Capacidade de reconfiguração.....	163

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Periódicos por quantidade de publicações	61
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	21
3 MODELOS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS	27
4 ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS	35
5 O MOVIMENTO B E AS B CORPS	39
6 CAPACIDADES DINÂMICAS	50
6.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ABORDAGEM DAS CAPACIDADES DINÂMICAS ...	50
6.2 AS CAPACIDADES DINÂMICAS DE DETECÇÃO, APREENSÃO E RECONFIGURAÇÃO E SEUS MICROFUNDAMENTOS.....	54
7 REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA: CAPACIDADES DINÂMICAS E MODELO DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEL.....	60
7.1 APRESENTAÇÃO GERAL DOS RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA	60
7.2 MICROFUNDAMENTOS DA CAPACIDADE DE DETECÇÃO (<i>SENSING</i>).....	69
7.3 MICROFUNDAMENTOS DA CAPACIDADE DE APREENSÃO (<i>SEIZING</i>).....	71
7.4 MICROFUNDAMENTOS DA CAPACIDADE DE RECONFIGURAÇÃO (<i>RECONFIGURING</i>)	73
7.5 MAPA CONCEITUAL DA PESQUISA	74
8 METODOLOGIA DE PESQUISA	78
8.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA	78
8.2 ETAPA EXPLORATÓRIA.....	80
8.3 ESTUDO DE CASO ÚNICO.....	85
8.4 RESUMO DAS ETAPAS DE PESQUISA	89
9 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	91
9.1 ETAPA EXPLORATÓRIA.....	91
9.1.1 Certificação	93
9.1.2 Relações com <i>stakeholders</i>	107
9.1.3 Resolução de problemas socioambientais.....	93
9.1.4 Lideranças	112
9.1.5 Indicadores e metas de sustentabilidade	115
9.2 ESTUDO DE CASO ÚNICO.....	121

9.2.1	Contextualização da empresa	123
9.2.2	Características do modelo de negócio	127
9.2.2.1	<i>Resolução de problemas socioambientais</i>	127
9.2.2.2	<i>Certificação</i>	133
9.2.2.3	<i>Relações com stakeholders</i>	137
9.2.2.4	<i>Lideranças</i>	140
9.2.2.5	<i>Indicadores e metas de sustentabilidade</i>	143
9.2.3	Capacidade de detecção	146
9.2.4	Capacidade de apreensão	151
9.2.5	Capacidade de reconfiguração	158
9.2.6	Framework: a mobilização das capacidades dinâmicas para o refinamento do modelo de negócio sustentável das B Corps	163
10	CONSIDERAÇÕES FINAIS	166
	REFERÊNCIAS	170
	APÊNDICES	187
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EMPRESAS B: ETAPA EXPLORATÓRIA	188
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM MEMBROS DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO SISTEMA B: ETAPA EXPLORATÓRIA	189
	APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM INDÚSTRIA DE EMBALAGENS: ESTUDO DE CASO ÚNICO	190
	APÊNDICE D – NÓ “RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS SOCIOAMBIENTAIS” ETAPA EXPLORATÓRIA	193
	APÊNDICE E – NÓ “CERTIFICAÇÃO” ETAPA EXPLORATÓRIA	194
	APÊNDICE F – NÓ “RELAÇÕES COM <i>STAKEHOLDERS</i>” ETAPA EXPLORATÓRIA	195
	APÊNDICE G – NÓ “LIDERANÇAS” ETAPA EXPLORATÓRIA	196
	APÊNDICE H – NÓ “INDICADORES E METAS DE SUSTENTABILIDADE” ETAPA EXPLORATÓRIA	197
	APÊNDICE I – COBERTURA E REFERÊNCIAS DA SUBCATEGORIA “RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS SOCIOAMBIENTAIS” ESTUDO DE CASO	198
	APÊNDICE J – COBERTURA E REFERÊNCIAS DA SUBCATEGORIA “CERTIFICAÇÃO” ESTUDO DE CASO	199

APÊNDICE K – COBERTURA E REFERÊNCIAS DA SUBCATEGORIA “RELAÇÕES COM OS <i>STAKEHOLDERS</i>” ESTUDO DE CASO	200
APÊNDICE L – COBERTURA E REFERÊNCIAS DA SUBCATEGORIA “LIDERANÇAS” ESTUDO DE CASO.....	201
APÊNDICE M – COBERTURA E REFERÊNCIAS DA SUBCATEGORIA “INDICADORES E METAS DE SUSTENTABILIDADE” ESTUDO DE CASO	202

1 INTRODUÇÃO

A busca contínua pelo desenvolvimento sustentável tem feito parte da agenda de indivíduos, organizações e nações (RODRIGUES, 2016). Os dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e suas 169 metas estabelecidas pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 2015, são evidências destas questões (ONU, 2015). Mesmo que o capitalismo tenha sido eficaz na melhoria do padrão de vida para muitos, sua forma atual passa por questionamentos e proposições de transformação (PEREIRA et al., 2017). Questões como a visão de curto prazo, orientação para o lucro somente visando o acionista, a falta de direcionamento dos negócios para valores não monetários, exploração do trabalho, entre outros aspectos, são apontados como fraquezas (MARQUES, 2018).

Diante deste contexto capitalista, as empresas passam a ser questionadas sobre suas ações, sendo necessário repensar suas estratégias para a resolução de problemas sociais e ambientais (NÄYHÄ, 2020). Para atender a demanda da sustentabilidade, a literatura reconhece que o modelo de negócio sustentável possui importante potencial no enfrentamento de desafios a longo prazo (FOSS; SAEBI, 2017; LAASCH, 2018), sendo este um desafio a ser percorrido.

As organizações que possuem um modelo de negócio sustentável possuem o desafio de criar e entregar o chamado valor sustentável, ou seja, a integração dos aspectos econômicos, ambientais e/ou sociais, de forma que beneficie os *stakeholders* (SINKOVICS et al., 2021; GEISSDOERFER; VLADIMIROVA; EVANS, 2018). Desta forma, contribuem para a redução dos efeitos nocivos no meio ambiente e na sociedade e fornecem soluções ao atingir seus objetivos econômicos e de sustentabilidade simultaneamente.

Stubbs (2017) busca compreender o modelo de negócio das B Corps, objeto de estudo deste trabalho, consideradas organizações híbridas¹, certificadas pelo B Lab, uma organização não governamental de origem americana. Segundo o autor, estas empresas possuem uma missão e um propósito socioambiental e buscam criar impacto positivo para os seus *stakeholders* (SISTEMA B BRASIL, 2021).

Honeyman (2014) relata que ao mesmo tempo em que as B Corps são orientadas para o lucro, buscam ser responsáveis pela sociedade e contribuir de forma positiva para difundir a sustentabilidade no meio empresarial. Assim, esta dualidade de objetivos (econômico e social) faz com que estas empresas enfrentem tensões como o risco de desvio de missão (MOROZ;

¹ Organizações híbridas buscam atender a dois objetivos simultaneamente, como econômicos e sociais. São empresas que visam o impacto social por meio de suas operações comerciais (BATTILANA et al., 2012; IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015).

GAMBLE, 2021). Diante disso, precisam lidar com o desafio de, através do seu modelo de negócio, criar alternativas para uma mudança sistêmica do mercado, alterando a premissa de “lucro acima de tudo” por “lucro com impactos socioambientais positivos” (SISTEMA B BRASIL, 2021).

Para facilitar esta transformação e o refinamento do modelo de negócio, Teece (2018) aborda a importância das capacidades dinâmicas. Segundo o autor, elas são necessárias para implementar, testar, refinar e transformar o modelo de negócio. São importantes para desenvolver e manter a sustentabilidade, devido sua dinamicidade, complexidade e caracterização por mudanças constantes (ANNUNZIATA et al., 2018; EIKELENBOOM; DE JONG, 2019).

As capacidades dinâmicas determinam a capacidade e a disposição de uma empresa para implementar as mudanças necessárias em direção à sustentabilidade (MOUSAVI; BOSSINK; VAN VLIET, 2018). Os microfundamentos da organização, ou seja, as habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão e disciplinas, facilitam a operacionalização das capacidades dinâmicas (BULGACOV; TAKAHASHI, 2019). Estes aspectos sustentam as capacidades de monitorar o ambiente (*sensing*), apreender oportunidades (*seizing*) e reconfigurar os recursos operacionais à medida que os mercados mudam e evoluem (*reconfiguring*) (TEECE, 2007).

As três capacidades abordadas por Teece (2007) são citadas como elementos necessários para o refinamento e transformação de modelos de negócios sustentáveis (INIGO; ALBAREDA; RITALA, 2017; BOCKEN; GERADTS, 2020). Através da capacidade de detecção (*sensing*), é possível identificar as expectativas dos *stakeholders* para integrar nos modelos de negócios sustentáveis e às prioridades da empresa. A partir da capacidade de apreensão (*seizing*) a organização pode implementar novas oportunidades de sustentabilidade. Com a capacidade de reconfiguração (*reconfiguring*), a empresa gerencia as transformações em direção à sustentabilidade.

Pesquisas sobre modelo de negócio sustentável e capacidades dinâmicas se concentram em estudos realizados em economias desenvolvidas (BEZERRA; GOHR; MORIOKA, 2020; EIKELENBOOM; DE JONG, 2019; MOUSSAVI; BOSSINIK; VAN VLIET, 2018), havendo uma lacuna para estudos empíricos realizados em países em desenvolvimento, como o Brasil (NAGATA, 2020). Segundo o Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2021, que apresenta o *ranking* da distância dos países às metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), o Brasil ocupa a 61ª posição entre 165 países, mostrando um retrocesso em mais de 50% das metas da Agenda 2030 (SACHS, 2021).

Cabe ressaltar a necessidade de estudos que abordem o modelo de negócio das B Corps (STUBBS, 2017; TABARES, 2021). Kirst et al. (2021) apontam que a literatura em relação às B Corps se concentra em assuntos como responsabilidade social corporativa, consumo e desempenho. E, principalmente, em países desenvolvidos, havendo espaço para discussões no Brasil (KIRST et al., 2021). O modelo de negócio de uma B Corp australiana, por exemplo, é caracterizado por buscar resultados econômicos e sociais ao mesmo tempo (STUBBS, 2019).

Stubbs (2017) aponta a necessidade de mais estudos aprofundados sobre como implementar este modelo. Além disso, o Movimento B Corp apresenta um crescimento contínuo, havendo atualmente mais de 4.300 empresas certificadas no mundo (B LAB, 2021). A importância das B Corps para o futuro do planeta e da sociedade foram destacadas por líderes políticos e formadores de opinião (CORREA, 2021), sendo este um rico objeto de estudo.

A literatura aponta a necessidade de mais estudos para compreender como as organizações desenvolvem seu modelo de negócio sustentável, mantendo e aprimorando a sustentabilidade ao longo do tempo (GEISSDOERFER; VLADIMIROVA; EVANS, 2018; VIEIRA, 2016). A discussão sobre este assunto parece ser prioritária em países em desenvolvimento, uma vez que possuem menos recursos para oferecer serviços básicos à população e enfrentam crises econômicas, não tratando a sustentabilidade como prioridade (FILSER et al., 2021).

Assim, este estudo pode ser utilizado como incentivo e orientação para as empresas que buscam atingir níveis maiores de sustentabilidade, apoiando a prática empresarial para o refinamento de modelos de negócios sustentáveis. Pesquisas como esta também são positivas para o estímulo à sociedade em prol de uma economia mais sustentável.

Para isto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: como se caracteriza o modelo de negócio sustentável das B Corps e de que forma as capacidades dinâmicas contribuem para o seu refinamento? Nesta pesquisa, o termo refinamento refere-se à manutenção e aperfeiçoamento das práticas de sustentabilidade no modelo de negócio. Sendo assim, apresenta-se como objetivo geral: “analisar as características do modelo de negócio sustentável das B Corps e as contribuições das capacidades dinâmicas para o seu refinamento”. Os objetivos específicos desta dissertação se resumem em:

- a) caracterizar o modelo de negócio sustentável das B Corps, considerando empresas que foram criadas com objetivos socioambientais;
- b) caracterizar o modelo de negócio sustentável de uma B Corp que incorporou objetivos socioambientais ao longo dos anos, comparando com as B Corps que já nasceram com este propósito;

- c) identificar microfundamentos das capacidades dinâmicas que contribuam para o refinamento do modelo de negócio sustentável;
- d) verificar como uma B Corp mobiliza suas capacidades dinâmicas para o refinamento do seu modelo de negócio sustentável.

Para atender a estes objetivos, a presente pesquisa foi realizada em três etapas. A primeira consiste em uma revisão sistemática de literatura realizada nas bases de dados Scopus e Web of Science, identificando microfundamentos que sustentam as capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração para o refinamento do modelo de negócio sustentável.

A segunda etapa, que visa caracterizar o modelo de negócio sustentável das B Corps, trata-se de um estudo exploratório que utiliza a estratégia de estudos de casos múltiplos com quinze organizações B certificadas localizadas no Brasil. Nesta, também foram entrevistados três especialistas membros da estrutura de governança do Sistema B.

Por fim, a terceira etapa consiste em um estudo de caso único com uma indústria de embalagens certificada pelo Sistema B localizada no Rio Grande do Sul. Nesta etapa, foram identificadas as características do seu modelo de negócio sustentável, comparando-a com as B Corps pesquisadas na etapa exploratória deste estudo. A comparação foi necessária para compreender quais eram as diferenças entre as características do modelo de negócio sustentável entre empresas que já nasceram com este propósito e outra que se desenvolveu ao longo dos anos. Além disso, buscou-se verificar como as capacidades dinâmicas desta B Corp favorecem o refinamento do seu modelo de negócio sustentável.

Como contribuições teóricas, pode-se citar a pesquisa relacionando capacidades dinâmicas e modelo de negócio sustentável das B Corps, já que os estudos sobre capacidades dinâmicas não remetem ao modelo de negócio deste tipo de empresa. Além disso, apresenta-se uma síntese dos microfundamentos das capacidades dinâmicas que auxiliam no refinamento do modelo de negócio sustentável, identificados na literatura. Ainda, é sugerido um novo microfundamento para a capacidade de reconfiguração.

Referente às contribuições gerenciais, a pesquisa é um incentivo às empresas para que desenvolvam suas práticas de sustentabilidade, estímulo necessário diante dos impactos causados à sociedade e meio ambiente no Brasil. O estudo apresenta exemplos de microfundamentos que podem ser desenvolvidos nas B Corps que desejam refinar seu modelo de negócio sustentável e pode gerar *insights* para a empresa participante do estudo de caso único, sobre quais ações podem ser realizadas para desenvolver em seu modelo de negócio sustentável. Além disso, a pesquisa é um estímulo para novas empresas conhecerem o Movimento B e buscarem a certificação.

O referencial teórico é composto por seis capítulos. O primeiro, com título “A sustentabilidade organizacional e o desenvolvimento sustentável”, apresenta os conceitos destes dois temas, bem como seus principais marcos históricos. O segundo aborda as definições de “modelo de negócio sustentável”, os arquétipos que contribuem para sua implementação e seus diversos tipos. O terceiro, que trata das “organizações híbridas”, faz uma contextualização referente aos negócios sociais, realiza um comparativo entre empresas que visam lucro, organizações híbridas e sem fins lucrativos, apresenta características e classificações de empresas híbridas, considerando a integração entre modelo de receita e missão socioambiental, finalizando sobre as B Corps, conceituadas na literatura devido sua hibridez.

O quinto capítulo aborda “o Movimento B e as B Corps”. Ele contextualiza o Movimento B, desde seu surgimento até os dias atuais, considerando suas principais frentes, como ocorre o processo de certificação, assim como as motivações e benefícios para as empresas certificadas.

Já o sexto capítulo de referencial teórico, é sobre “capacidades dinâmicas”, sendo composto por duas seções. A primeira seção contextualiza o surgimento das capacidades dinâmicas, suas definições encontradas na literatura, elementos constituintes e o que dizem os estudos em relação às principais temáticas relacionadas ao assunto, como, por exemplo, modelo de negócio e sustentabilidade. A segunda seção contempla as capacidades dinâmicas de detecção, apreensão e reconfiguração e quais são seus microfundamentos encontrados na teoria. A intenção destas duas seções é de contextualizar o leitor sobre a temática das capacidades dinâmicas, para que, no capítulo seguinte, possa compreender a revisão sistemática de literatura sobre capacidades dinâmicas e modelo de negócio sustentável.

Esta revisão sistemática é composta por uma abordagem geral dos estudos encontrados, detalhando o que os autores apontam sobre os microfundamentos de cada capacidade dinâmica (detecção, apreensão e reconfiguração), além de contemplar o mapa conceitual da pesquisa, relacionando os principais conceitos fundamentados no estudo e pressupostos de pesquisa.

Em seguida, é apresentada a metodologia da pesquisa, considerando as três etapas do estudo. Por fim, é realizada a análise e discussão dos resultados, com base nos estudos de casos múltiplos e no estudo de caso único, bem como a apresentação do *framework* da pesquisa. A dissertação é finalizada com as considerações finais da pesquisa.

2 A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Há um grande desafio para desenvolver uma visão mais otimista do futuro, considerando o mercado capitalista e a necessidade de transformação para um mundo mais sustentável (ELKINGTON, 2020). Ainda, a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável estão cada vez mais fazendo parte da pauta das organizações. Diante disso, este capítulo aborda o surgimento dos conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável e seus principais marcos históricos.

A necessidade de conscientização sobre a sustentabilidade surgiu, principalmente, em virtude da crise ambiental que vem alarmando o planeta, decorrente dos impactos que o ser humano já vem causando há tempos sobre o meio ambiente, afetando o equilíbrio e a sobrevivência das espécies (VIEIRA; TAVARES, 2019). As preocupações oriundas dos efeitos de testes com bombas nucleares e do uso de agrotóxicos, em 1950, difundiram a noção de que os seres humanos estavam prejudicando o ambiente (SUGAHARA; RODRIGUES, 2019).

Em 1972, realizou-se a Conferência de Estocolmo, ou Primeira Conferência das Nações Unidas Sobre o Homem e o Meio Ambiente, com o debate sobre a mitigação de impactos ambientais. Nesta conferência, o Brasil manteve uma posição de resistência ao reconhecimento da problemática, dando prioridade ao desenvolvimento econômico, ao invés de se preocupar com a degradação ambiental (CASTELO; MARQUESAN; SILVA, 2021). Assim, evidenciou-se a necessidade de haver mudanças no modelo econômico.

Diante disso, em 1975, com a criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), surgiu o conceito de “ecodesenvolvimento”, que conciliava desenvolvimento com preservação ambiental (SUGAHARA; RODRIGUES, 2019). Este conceito, mais tarde, deu origem ao termo “desenvolvimento sustentável” (LOPES et al., 2017).

Posteriormente, em 1987, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), elaborou o “Relatório Brundtland” ou “Our Common Future”, definindo o conceito de “desenvolvimento sustentável” (CARVALHO, 2019), como “aquele que atende as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas necessidades e aspirações” (BRUNDTLAND, 1987, p. 16).

O documento indicava que a pobreza dos países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos e o consumismo elevado impediam um desenvolvimento igualitário no mundo e produziam graves crises ambientais. Embora não apresente uma solução para salvar o meio ambiente da degradação e escassez, o tema sugere uma mudança no comportamento da

humanidade (FEIL; SCHREIBER, 2017). Desta forma, o desenvolvimento sustentável considera o crescimento econômico, abrange o equilíbrio entre o ambiental, social e econômico e busca a sustentabilidade a longo prazo, com base nas gerações futuras.

Em 1992, a Organização das Nações Unidas (ONU) realizou, no Rio de Janeiro, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), mais conhecida como RIO-92 ou ECO-92 (JAPIASSÚ; GUERRA, 2017). Contando com 179 países participantes nesta conferência, foi assinada a Agenda 21 Global, um programa de ação baseado em um documento, na tentativa de promover um padrão de “desenvolvimento sustentável”, conciliando métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica (PIGA; MANSANO; MOSTAGE, 2018). A partir deste momento, o termo ganhou popularidade pela ampla cobertura da mídia ao evento (SOUZA; ARMADA, 2017).

Em 1997, Elkington sugeriu que a atividade corporativa deveria ser orientada por três dimensões, quando se tornou conhecido o conceito do “*Triple Bottom Line*” para a sustentabilidade, também denominado de 3P (*People, Planet e Profit* – em português, Pessoas, Planeta e Lucro). O termo é empregado para estabelecer valores e processos que as empresas devem adquirir com o intuito de reduzir os impactos causados nas dimensões econômica, ambiental e social (ELKINGTON, 1997). A origem da palavra remete ao que se deve sustentar ou se manter constante por um longo período de tempo (SILVA; REIS; AMANCIO, 2014).

O pilar econômico está relacionado com a criação de valor e equilíbrio de custos e receitas na produção e distribuição de bens e serviços, além do desempenho econômico-financeiro da organização (BRACCINI; MARGHERITA, 2018). O ambiental concentra-se na compatibilidade entre a tendência de uso e renovação dos recursos da natureza, podendo ser alcançado por exemplo, através da reciclagem e regeneração de recursos, redesenho de processos e produtos para minimizar o uso de recursos, substituição de recursos não renováveis por renováveis e adoção de modelos de economia circular (RUGGIERI et al., 2016). Já o social, se refere à preservação e desenvolvimento do capital humano e social das comunidades nas quais as organizações operam para criação de valor, englobando aspectos como satisfação no trabalho, qualidade de vida, integração nas comunidades, equidade e justiça na distribuição de bens e serviços e igualdade de oportunidades (STREZOV; EVANS; EVANS, 2017).

Nos anos 2000, com base no Relatório de Brundtland, foram estabelecidos os oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) da ONU. Estes objetivos definiram a agenda de desenvolvimento para o período de 2000-2015. Já os dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), lançados em 2015, definiram a agenda para o próximo período de quinze anos (SHEEHY; FARNETY, 2021). Esses documentos estabelecem um

caminho para a ONU e outras organizações, abordando os principais desafios de desenvolvimento enfrentados por pessoas no Brasil e no mundo.

No ano de 2017, foi apresentado o primeiro relatório brasileiro voluntário com as principais políticas públicas. Este acompanhamento identificou a necessidade de aprimorar a forma de monitoramento, identificando os avanços do país e as metas previstas para os anos seguintes (ARAÚJO, 2020). Já em 2018, foi publicado o “Relatório Luz”, comprovando que dificilmente o Brasil cumpriria a metas com as quais se comprometeu nos dezessete Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, principalmente pela baixa adesão dos poderes executivo e legislativo (NACHTIGALL et al., 2020).

Desta forma, o Quadro 1 sumariza os principais marcos históricos, em relação à evolução dos debates sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável.

Quadro 1 – Principais marcos históricos sustentabilidade e desenvolvimento sustentável

(continua)

Ano	Marco histórico	Abordagem
1972	Conferência de Estocolmo	Conferência com foco na mitigação de impactos ambientais.
1975	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA)	Programa que deu origem ao termo “ecodesenvolvimento”, conciliando desenvolvimento e preservação ambiental.
1987	Elaboração do “Relatório de Brundtland”	No relatório, foi definido o conceito de “desenvolvimento sustentável”, com enfoque nas necessidades das gerações atuais, sem comprometer as necessidades das gerações futuras, considerando aspectos sociais, ambientais e econômicos.
1992	RIO-92	Nesta conferência, foi assinada a Agenda 21 Global, com o intuito de manter um padrão de desenvolvimento sustentável.
1997	Definição do conceito " <i>Triple Bottom Line</i> "	Elkington (1997) cunhou o termo, sugerindo que as atividades corporativas deveriam ser orientadas por um equilíbrio entre as dimensões econômica, ambiental e social.
2000	Estabelecimento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio	Estabelecidos oito objetivos, desdobrados em metas globais e indicadores, a serem atingidos até 2015.
2015	Definição dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável	Definidos dezessete objetivos, desdobrados em metas globais e indicadores, a serem atingidos até 2030.
2017	Primeiro relatório brasileiro voluntário para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável	O Brasil apresentou o primeiro relatório brasileiro voluntário para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, com políticas públicas.

(conclusão)

Ano	Marco histórico	Abordagem
2018	Publicado o “Relatório Luz”	O documento contemplava informações com o intuito de demonstrar evolução da implementação da Agenda 2030. No entanto, apresentou dados preocupantes para o atingimento de metas relacionadas aos ODS no Brasil.

Fonte: elaborado pela autora, com base em Araújo (2020), Castelo, Marquesan e Silva (2021), Sugahara e Rodrigues (2019), Boff (2012), Japiassú e Guerra (2017), Elkington (1997), Nachtigall et al. (2019) e Sheehy e Farnety (2021)

Desde então, ambos os termos “desenvolvimento sustentável” e “sustentabilidade” ganharam força nas discussões para as organizações, governo e sociedade civil, assumindo múltiplos sentidos (RODRIGUES, 2016). Apesar das críticas e dúvidas que ainda os conceitos geram, não podem ser utilizados como sinônimos, pois possuem abordagens diferentes (AMARAL; STEFANO; CHIUSOLI, 2018). Cabe ressaltar que não há uma definição universal sobre ambos (MACHADO; MATOS, 2020). No Quadro 2, constam alguns conceitos e ênfases sobre os temas.

Quadro 2 – Conceitos e ênfases de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade

(continua)

Autor	Conceito	Ênfase
Brundtland (1987)	O desenvolvimento sustentável é aquele que atende as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas necessidades e aspirações	Equilíbrio em atender as necessidades atuais e futuras
Gladwin, Krause e Kennelly (1995)	O desenvolvimento sustentável busca alcançar o desenvolvimento humano de forma inclusiva, equitativa, conectada, segura e prudente.	Desenvolvimento humano
Vare e Scott (2007)	O desenvolvimento sustentável é um processo de mudança, onde há a reunião de recursos, investimentos e tecnologias são direcionados e várias instituições possuem ações convergentes, aumentando o potencial para as necessidades e desejos humanos.	Processo de mudança; Necessidades humanas
Marin et al. (2012)	O desenvolvimento sustentável é a capacidade de uma sociedade, ecossistema ou qualquer sistema existente de operar continuamente em um futuro indefinido sem atingir o esgotamento de recursos essenciais	Equilíbrio em atender as necessidades atuais e futuras

(conclusão)

Autor	Conceito	Ênfase
Feil e Schreiber (2017)	O desenvolvimento sustentável é uma estratégia que integra o equilíbrio dos aspectos sociais, ambientais e econômicos, e que objetiva o crescimento econômico e a melhoria do bem-estar da sociedade, através da mudança no comportamento da humanidade	Estratégia; Equilíbrio entre aspectos sociais, ambientais e econômicos; Processo de mudança
Dyllick e Hockerts (2002)	A sustentabilidade está relacionada a satisfazer as necessidades dos <i>stakeholders</i> de uma empresa sem comprometer a habilidade da organização de satisfazer as necessidades de futuros <i>stakeholders</i> .	Necessidades dos <i>stakeholders</i> da empresa
Munck e Souza (2009)	A sustentabilidade é um estado ou nivelamento, em relação aos aspectos sociais, ambientais e econômicos, de uma organização ou sociedade.	Estado, considerando os aspectos sociais, ambientais e econômicos
Sartori, Latronico e Campos (2014)	A sustentabilidade está relacionada à sistemas que interagem com a sociedade e ambiente e uso de indicadores	Sistemas de interação com a sociedade e ambiente; Uso de indicadores
Dias, Oliveira e Silva (2017)	Em relação às empresas, a sustentabilidade integra ações com foco nos aspectos sociais, ambientais e econômicos	Integração de ações, considerando os aspectos sociais, ambientais e econômicos
Feil e Schreiber (2017)	A sustentabilidade se preocupa com a qualidade de um sistema que abrange os aspectos sociais, ambientais e econômicos. Pode ser avaliada por indicadores.	Qualidade de um sistema; Aspectos sociais, ambientais e econômicos; Uso de indicadores

Fonte: elaborado pela autora, com base em Froehlich (2014), Duran et al. (2015) e Feil e Schreiber (2017)

O ponto de partida para a discussão do conceito de desenvolvimento sustentável é o citado no Relatório de Brundtland de 1987 (NOSSA; RODRIGUES; NOSSA, 2017), que foca no equilíbrio em atender as necessidades atuais e futuras, assim como Perez-Marin et al. (2012). Gladwin, Krause e Kennelly (1995) afirmam que é busca do desenvolvimento humano de forma inclusiva, equitativa, conectada, segura e prudente. Vare e Scott (2007) consideram um processo de mudança e direção de ações para as necessidades e desejos humanos. Por fim, Feil e Schreiber (2017) remetem o tema à estratégia e equilíbrio entre os aspectos sociais, ambientais e econômicos, assim como à mudança no comportamento das pessoas. Desta forma, pode-se dizer que o desenvolvimento sustentável envolve uma visão de longo prazo e um processo de mudança, visando o bem-estar da humanidade.

A sustentabilidade está relacionada à satisfação das necessidades dos *stakeholders* de uma empresa sem comprometer a habilidade da organização de satisfazer as necessidades de futuros *stakeholders* (SCHALTEGGER; HORISCH; FREEMAN, 2019). Também, é

considerada um estado ou nivelamento, em relação aos aspectos sociais, ambientais e econômicos, de uma organização ou sociedade (MUNCK; SOUZA, 2009). Este tema é relacionado com sistemas que interagem com a sociedade e ambiente (SARTORI; LATRONICO; CAMPOS, 2014), podendo ser mensurada por meio de indicadores (SARTORI; LATRONICO; CAMPOS, 2014; FEIL; SCHREIBER, 2017). A sustentabilidade integra ações com foco nos aspectos sociais, ambientais e econômicos (AMARAL; STEFANO; CHIUSOLI, 2018; FEIL; SCHREIBER, 2017).

Assim, constata-se que o desenvolvimento sustentável é uma ideia central ou um caminho para a sustentabilidade, onde os dois conceitos se complementam e as organizações são um dos atores que podem fazer sua parte nesse caminho. Nesta pesquisa, o conceito de sustentabilidade adotado baseia-se no proposto por Feil e Schreiber (2017), que se refere à preocupação com a qualidade de um sistema, avaliando suas propriedades e características, contemplando os aspectos sociais, ambientais e econômicos. Essa avaliação é operacionalizada por indicadores e possibilita o estabelecimento de objetivos e/ou metas a serem alcançados em estratégia de longo prazo. O modelo de negócio sustentável pode ser uma alternativa implementar estratégias de sustentabilidade organizacional (MORIOKA et al., 2017).

Sendo assim, a próxima seção discute os conceitos de modelo de negócio sustentável, arquétipos que facilitam sua implementação e tipos de modelos de negócios sustentáveis.

3 MODELOS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS

Ao longo dos anos, há um aumento nas pressões para que as organizações respondam às preocupações com a sustentabilidade. Espera-se que elas abordem de forma mais ativa questões como crises financeiras, desigualdades econômicas e sociais, eventos ambientais, escassez de recursos materiais, demandas de energia e desenvolvimento tecnológico como parte de seu foco (ADAMS et al., 2016; JOYCE; PAQUIN, 2016). Agwu e Bessant (2021) sugerem que reavaliar os modelos de negócios para incluir a sustentabilidade é a chave para a relevância de longo prazo, boa posição moral e lucratividade. Este capítulo aborda os conceitos de modelo de negócio sustentável encontrados na literatura, os arquétipos que contribuem para a implementação do modelo de negócio sustentável e tipos de modelo de negócio sustentável.

O modelo de negócio é definido como uma descrição, uma representação, uma arquitetura, uma ferramenta ou modelo conceitual, um modelo estrutural, um método, um quadro, um padrão e como um conjunto (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Ele é uma demonstração de como uma empresa cria, entrega e captura valor (TEECE, 2010). Enquanto o modelo de negócio tradicional geralmente visa prioritariamente a geração de lucro, o sustentável exige uma integração das preocupações sociais, ambientais e econômicas (AGWU; BESSANT, 2021). A literatura aponta algumas definições de modelo de negócio sustentável (GONI et al., 2021; MOLINA-CASTILLO; SINKOVICS; SINKOVICS, 2021).

O artigo de Stubbs e Cocklin (2008), intitulado “Conceptualizing a Sustainability Business Model”, foi um estudo seminal sobre o tema. Para os autores, este tipo de negócio:

- a) usa uma abordagem de *Triple Bottom Line* para medir o desempenho;
- b) considera a necessidade de todos os *stakeholders*, ao invés de priorizar as expectativas dos acionistas;
- c) considera o meio ambiente e a sociedade como *stakeholders*;
- d) os líderes impulsionam as mudanças culturais e estruturais necessárias para implementar a sustentabilidade;
- e) a visão e missão da empresa são expressas em termos de resultados ambientais e sociais, sendo o lucro o meio para atingir esses resultados.

Assim como Stubbs e Cocklin (2008), Boons e Lüdeke-Freund (2013) também consideram o *Triple Bottom* no modelo de negócio sustentável. Para estes autores, o modelo de negócio deve propor valor, fornecendo valor ambiental e/ou social mensurável em conjunto com o econômico; a cadeia de suprimentos precisa envolver fornecedores que assumem responsabilidade por si próprios e pelos *stakeholders* da empresa; os clientes devem ser

motivados a se responsabilizarem por seu consumo e também pelos *stakeholders* da empresa; e o modelo financeiro deve considerar a distribuição de custos e benefícios econômicos entre os atores envolvidos no modelo de negócio e contabilizar os impactos ambientais e sociais da empresa.

O modelo de negócio sustentável, sugerido por Schaltegger, Ludeke-Freund e Hansen (2016), ajuda a descrever, analisar, gerenciar e comunicar a proposta de valor sustentável de uma empresa para seus clientes e todos os *stakeholders*, como ela cria e entrega esse valor e como ela captura valor econômico, mantendo ou regenerando o capital ambiental, social e econômico. Esta abordagem é focada em gestão e estratégia, através de processos de negócios, bem como avaliações e relatórios, por meio de análise e comunicação.

O Canvas, uma ferramenta proposta por Osterwalder e Pigneur (2010) para elaboração de modelo de negócio, foi adaptada por Joyce e Paquin (2016), considerando as camadas ambiental, social e econômica. Segundo os autores, para que a sustentabilidade seja verdadeiramente efetiva, ela precisa ir além de mudanças incrementais e compartilhadas dentro de uma organização. As mudanças devem ser integradas, alcançando toda a organização e, além dela, os *stakeholders*.

De acordo com Evans et al. (2017), o modelo de negócio sustentável:

- a) considera o valor sustentável, englobando benefícios econômicos, sociais e ambientais;
- b) considera um sistema de fluxos de valores sustentáveis entre vários *stakeholders*, incluindo o meio ambiente e a sociedade como *stakeholders* primários;
- c) a organização deve considerar a sustentabilidade em seu propósito dentro de uma rede de valor;
- d) requer um pensamento integrado, reconfigurando aspectos do negócio orientados para a sustentabilidade;
- e) a criação de valor requer a consideração sistêmica de um amplo conjunto de *stakeholders* que têm uma participação e responsabilidade no sistema de criação de valor;
- f) internaliza a natureza de modelo Sistema Produto-Serviço, fornecendo funcionalidade ou resultado aos clientes, em oposição aos produtos – se responsabilizando pelas questões econômicas, ambientais e sociais durante e após a fase de uso do produto.

Desta forma, o Quadro 3 apresenta as características do modelo de negócio sustentável identificadas na literatura.

Quadro 3 – Características do modelo de negócio sustentável

Característica do modelo de negócio sustentável	Autor
Considera o <i>Triple Bottom Line</i> no modelo de negócio	Stubbs e Cocklin (2008); Boons e Ludeke-Freund (2013); Schaltegger, Ludeke-Freund e Hansen (2016); Joyce e Paquin (2016); Evans et al. (2017)
Considera a necessidade e busca engajamento dos <i>stakeholders</i>	Stubbs e Cocklin (2008); Boons e Ludeke-Freund (2013); Schaltegger, Ludeke-Freund e Hansen (2016); Joyce e Paquin (2016); Evans et al. (2017)
Líderes impulsionam as mudanças para implementar a sustentabilidade	Stubbs e Cocklin (2008); Evans et al. (2017)
Visão e missão representam o <i>Triple Bottom Line</i>	Stubbs e Cocklin (2008); Joyce e Paquin (2016); Evans et al. (2017)
O lucro é um meio para gerar impacto social, ambiental e econômico	Stubbs e Cocklin (2008); Boons e Ludeke-Freund (2013)

Fonte: elaborado pela autora, com base em Stubbs e Cocklin (2008), Boons e Ludeke-Freund (2013), Schaltegger, Ludeke-Freund e Hansen (2016), Joyce e Paquin (2016) e Evans et al. (2017)

Desta forma, de acordo com o Quadro 3, pode-se constatar que o *Triple Bottom Line* está inserido no modelo de negócio sustentável, considerando os aspectos sociais, ambientais e econômicos, seja na resolução de problemas, na criação de valor, na medição de desempenho ou na visão e missão da empresa. O modelo de negócio sustentável visa atender as necessidades dos *stakeholders*, sendo importante suas lideranças para implementar a sustentabilidade na estratégia da empresa. Por fim, com o lucro gera-se impacto nas três dimensões: social, ambiental e econômica.

Alguns autores descrevem arquétipos² que contribuem para proposição, criação e entrega de valor ambiental, social e econômica (BOCKEN et al., 2014; YIP; BOCKEN, 2018; RITALA et al., 2018). Estes arquétipos são exemplos típicos de soluções que contribuem para estabelecer modelos de negócios sustentáveis na teoria e na prática (REINHARDT et al., 2020) e são uma forma de categorizar as inovações de modelos de negócios sustentáveis (BOCKEN et al., 2014).

Em relação ao **meio ambiente**, um arquétipo é a maximização da produtividade dos materiais e a eficiência energética, ou seja, empresas que fazem mais com menos recursos, gerando menos resíduos, emissões e poluição, contribuindo, por exemplo, para a redução

² Arquétipos são “agrupamentos de mecanismos que podem contribuir para a construção de modelo de negócio sustentável” (BOCKEN et al., 2014, p. 42).

significativa de preços (BOCKEN et al., 2014; REINHARDT et al., 2020). Este arquétipo contribui para o aumento da eficiência produtiva e dos lucros (YIP; BOCKEN, 2018).

Outro exemplo é a criação de valor a partir do desperdício, melhorando a eficiência de recursos. Neste caso, ao invés de reduzir, as organizações buscam criar valor do que seria desperdiçado, como, por exemplo, no caso do consumo colaborativo ou negócios de ciclo fechado (BOCKEN et al., 2014). Em uma revisão de literatura sobre modelos de negócios sustentáveis no segmento de plásticos, este foi o arquétipo mais frequente nos estudos, envolvendo a reciclagem (DIJKSTRA; VAN BEUKERING, BROUWER, 2020). Através deste, é gerado impacto positivo no meio ambiente e na sociedade por meio da redução da pegada ambiental e da responsabilidade ampliada do produtor (REINHARDT et al., 2020).

O arquétipo substituição por energias renováveis e processos naturais é uma estratégia para reduzir o impacto ambiental, como o uso de energia solar (BOCKEN et al., 2014). Yip e Bocken (2018) adaptaram este, considerando uma empresa de serviços do segmento bancário, e utilizaram a substituição por processos digitais ao invés de naturais, o que resultou em transações mais frequentes e aumento da agilidade no atendimento.

Em relação à **sociedade**, modelos de negócios sustentáveis podem oferecer funcionalidade com base no pagamento pelo uso, ao invés de vender a propriedade de um produto, como, por exemplo, o aluguel de carros (BOCKEN et al., 2014). França et al. (2017) realizaram uma pesquisa sobre a transição de um modelo de negócio tradicional para um modelo de negócio sustentável. Neste estudo, a empresa mudou de uma lógica de vendas de produto para uma lógica orientada a serviços, possuindo maior potencial para apoiar o desenvolvimento sustentável. Segundo os autores, os aspectos essenciais para a transição foram a sustentabilidade constando na missão e visão da empresa, a realização de treinamentos sobre sustentabilidade e a cocriação de valor contribuindo para o relacionamento com os clientes. Boons e Lüdeke-Freund (2013) citam a mudança de um modelo de negócio de fabricação e venda de tapetes para um modelo de locação de serviço de revestimento de piso, levando à proposição de valor com a redução de danos ambientais.

Bocken et al. (2014) consideram o envolvimento proativo com todos os *stakeholders* para garantir sua saúde e bem-estar em longo prazo (no setor de alimentos, pode haver o incentivo a um estilo de vida mais saudável) como um arquétipo. Geissdoerfer, Vladimirova e Evans (2018) também citam a importância deste, uma vez que ele gera benefícios a longo prazo, como o aumento da produtividade e melhores relações.

Ainda, incentivar a suficiência, buscando a redução do consumo e da produção é uma estratégia para o modelo de negócio sustentável. Na indústria da moda, por exemplo, é possível

evitando o descarte prematuro de produtos (BOCKEN et al., 2014). Assim, os clientes obtêm o que realmente precisam, na quantidade e na qualidade certas (YIP; BOCKEN, 2018).

Outro arquétipo, relacionado ao pilar **econômico**, é priorizar a entrega de benefícios sociais e ambientais, ao invés de maximizar valor para o acionista, impulsionando uma mudança global na economia (BOCKEN et al., 2014). As organizações híbridas são um exemplo, já que o lucro é secundário ao cumprimento da missão social (YIP; BOCKEN, 2018).

O desenvolvimento de soluções de aumento de escala é uma estratégia para o modelo de negócio sustentável, como as franquias e *crowdsourcing* (BOCKEN et al., 2014), uma vez que a expansão da empresa em grande escala maximiza os benefícios de valor sustentável (REINHARDT et al., 2020). Yip e Bocken (2018), em uma pesquisa sobre empresa do ramo bancário, consideraram como exemplo os fundos de investimentos sustentáveis, ampliando as fontes de financiamento para os clientes.

Ritala et al. (2018) consideram a criação de valor inclusivo, ou seja, o compartilhamento de recursos, conhecimentos e propriedades para segmentos de usuários e clientes anteriormente menos abordados, como um arquétipo. Um exemplo são as plataformas de produtos *peer-to-peer*, uma tendência em *startups* (ALONSO-MARTINEZ; MARCHI; MARIA, 2021). O Quadro 4 resume os arquétipos encontrados na literatura, de acordo com as dimensões ambiental, social e econômica.

Quadro 4 – Arquétipos do modelo de negócio sustentável

Ambiental	Social	Econômico
Maximizar a produtividade e a eficiência energética	Entregar funcionalidade ao invés de propriedade	Priorizar a sociedade e meio ambiente
Criar valor a partir do desperdício	Garantir a saúde e bem-estar dos <i>stakeholders</i>	Desenvolver soluções sustentáveis de aumento de escala
Substituir por renováveis e processos naturais / digitais	Incentivar a suficiência	Criação de valor inclusivo

Fonte: elaborado pela autora, com base em Bocken et al. (2014), Yip e Bocken (2018) e Ritala et al. (2018)

Por fim, estes nove arquétipos são importantes exemplos para os modelos de negócios que visam a implementação da sustentabilidade. Bocken e Short (2021) sugerem estratégias que dominam os “modelos de negócios insustentáveis”, ou seja, que impedem o progresso da organização em relação à sustentabilidade, sendo elas: exploração e desperdício de recursos ambientais; exploração e desperdício de recursos humanos; exploração econômica; oferta insalubre ou insustentável; quantidade sobre qualidade e valor; padrão de consumo viciante;

cadeia de valor global indefinida complexa; acionista de curto prazo – não valor para o *stakeholder*; financiar e apoiar práticas insustentáveis. São aspectos que devem ser rompidos para a transformação bem-sucedida em um sistema sustentável.

São diversos os tipos de modelos de negócios sustentáveis (BOCKEN et al., 2014). Por exemplo, empresas que utilizam o conceito de produção mais limpa podem ser um exemplo (TRAPP; KANBACH, 2021). Organizações como estas visam contribuir para o meio ambiente, minimizando e reutilizando resíduos e emissões no processo de produção, geram menos poluição e fazem uso mais eficiente de materiais e recursos (LOISEAU et al., 2016).

O modelo de negócio de economia circular também é considerado sustentável (GEISSDOERFER et al., 2018), uma vez que é baseado em princípios como extensão do ciclo de vida, compartilhamento, reutilização, reciclagem, remanufatura e condicionamento (HOMRICH et al., 2018). Como, por exemplo, o modelo “*gap exploiter*”, que capitaliza sobre os pós-venda de produtos, reparando-os ou recondicionando-os; e o modelo de acesso, que fornece acesso a um produto ao invés de propriedade (NUBHOLZ, 2017).

Os sistemas de produto-serviço são um modelo de negócio sustentável que possuem potencial para equilibrar benefícios econômicos, sociais e ambientais (REIM; PARIDA; ORTQVIST, 2015). Eles podem ser orientados para o produto, uso ou resultado (ARMSTRONG et al., 2015). Os orientados para o produto, são oferecidos serviços relacionados que agreguem valor, como manutenção, financiamento ou consultoria. Em relação ao uso, podem oferecer possibilidades de aluguel, compartilhamento ou uso simultâneo do produto. Para os resultados, os fabricantes retêm a propriedade dos produtos e vendem os resultados dos produtos, como a venda de documentos impressos em vez de impressoras (YANG et al., 2018).

Modelos de negócios de gestão *upstream* costumam ser caracterizados por um programa de credenciamento de fornecedores que impulsiona práticas mais éticas ou sustentáveis no nível de base. Estes programas contam com iniciativas de sustentabilidade ambiental e social (BOCKEN et al., 2014). Por exemplo, o varejista Kingfisher se comprometeu com o abastecimento de madeira com certificação Forestry Stewardship Council (FSC) e busca, proativamente, substituir mais árvores do que as consumidas para compensar os danos causados coletivamente pela indústria nas últimas décadas, o que gera impacto positivo para o meio ambiente (KINGFISHER, 2012).

Modelos de negócios sustentáveis podem ser colaborativos, como as plataformas de compartilhamento “*peer-to-peer*”, onde intermediários reúnem grupos distintos de usuários (por exemplo, *hosts* e convidados, motoristas e passageiros) e permitem sua interação direta

(PISCICELLI; LUDDEN; COOPER, 2018). Por exemplo, Barquet et al. (2016) estudam um sistema de compartilhamento de bicicletas que fornece uma alternativa para a mobilidade urbana de Berlim.

O modelo de negócio das empresas sociais é inspirado nos princípios da responsabilidade social corporativa, trazendo valor simultaneamente para o próprio negócio e para os *stakeholders* (ou seja, sociedade e meio ambiente) (HYSA et al., 2018). Nestas organizações, a motivação do lucro é secundária para o cumprimento da missão social, ou seja, são impulsionadas pela proposição de valor social (BOCKEN et al., 2014).

Há, ainda os modelos de negócios de impacto, que são empresas com fins lucrativos, que buscam minimizar os impactos negativos e gerar impactos positivos na sociedade e no meio ambiente (CARVALHO; WIEK; NESS, 2021). Elas são empresas diferentes das tradicionais, pois visam mostrar que é possível combinar os conceitos de desenvolvimento social e crescimento econômico (SAIS-ALVAREZ et al., 2020). Seu propósito social é fundamental e não uma consequência do lucro. Desta forma, o Quadro 5 resume alguns tipos de modelos de negócios sustentáveis e ênfase de cada um deles.

Quadro 5 – Tipos de modelos de negócios sustentáveis

Tipo	Ênfase	Autores
Produção mais limpa	Foco na eficiência da gestão do uso de recursos	Trapp e Kanbach (2021); Loiseau et al. (2016)
Economia circular	Foco na eficiência da gestão do uso de recursos	Geissodoerfer et al. (2018); Homrich et al. (2018); Nubholz (2017)
Sistema de produto-serviço	Oferece soluções de bens e serviços, visando o uso do mesmo (uso de menos recursos)	Reim, Parida e Ortqvist (2015); Armstrong et al. (2015); Yang et al. (2018)
Gestão <i>upstream</i>	Os consumidores pagam pelos benefícios gerados pelos fornecedores, relacionados a iniciativas social e ambiental	Bocken et al. (2014); Kingfisher (2012)
Colaborativo	Realiza a partilha/compartilhamento de bens e/ou serviços	Piscicelli, Ludden e Cooper (2018); Barquet et al. (2016)
Negócio social	É impulsionado pela proposição de valor social	Hysa et al. (2018); Bocken et al. (2014)
Negócio de impacto	Minimiza impactos negativos e geram impactos positivos para a sociedade e meio ambiente	Carvalho, Wiek e Ness (2021); Sais-Alvarez et al. (2020)

Fonte: elaborado pela autora, com base em Bocken et al. (2014), Sais-Alvarez et al. (2020), Carvalho, Wiek e Ness (2021) e Trapp e Kanbach (2021)

Assim, entende-se que estes tipos de modelos de negócios sustentáveis estão relacionados a geração de benefícios para a sociedade e/ou meio ambiente. A partir disso, é possível notar que as empresas começam a inserir cada vez mais a preocupação socioambiental na sua estratégia empresarial (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020). Desta forma, cabe a discussão sobre o termo “organizações híbridas” no próximo capítulo, uma vez que trata de empresas que buscam gerar valor socioambiental, integrando lógicas que até então eram consideradas complementares (MCMULLEN, 2018).

O capítulo a seguir faz uma breve contextualização de negócios sociais; compara empresas que visam o lucro, organizações híbridas e sem fins lucrativos; descreve características e classificações de empresas híbridas e, por fim, aborda sobre as B Corps, consideradas como um exemplo de organização híbrida.

4 ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS

Este capítulo inicia contextualizando sobre negócios sociais; faz um comparativo entre empresas tradicionais que visam o lucro, organizações híbridas e sem fins lucrativos; classificações de empresas híbridas, considerando a integração entre modelo de receita e missão socioambiental; finalizando sobre as B Corps, conceituadas na literatura devido sua hibridez.

Antes do início das discussões sobre organizações híbridas, será realizada uma breve contextualização sobre negócios sociais, uma vez que empresas híbridas são consideradas como uma tipologia de negócios sociais (ALTER, 2007; BATTILANA; LEE, 2014; SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015; JBARA; DARNTON, 2019).

Há diferentes correntes teóricas para a compreensão de negócios sociais (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015). Uma delas considera a reversão da pobreza, que impacta na liberdade humana. Nesta abordagem, os negócios sociais criam condições para que a população em situação de vulnerabilidade social possa melhorar suas qualidades de vida, com o acesso à educação, serviços de saúde, geração de renda e moradia (SEN, 2000; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

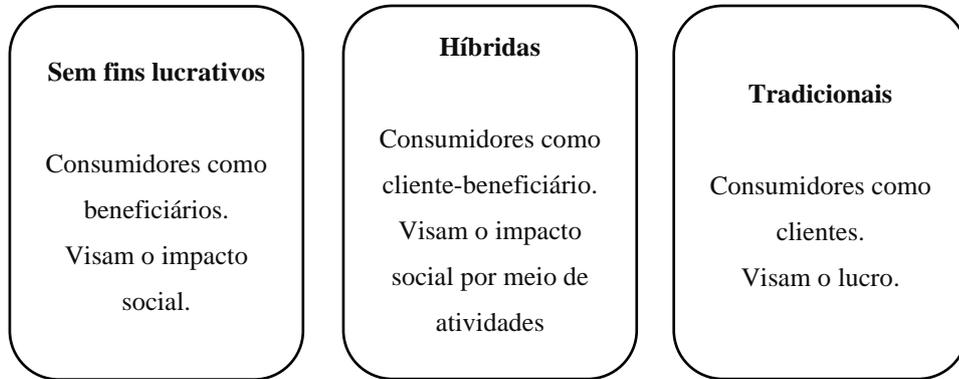
A outra segue a visão de Prahalad e Hammond (2002), em que se busca a melhoria de vida das populações que fazem parte da “Base da Pirâmide”, que considera a população mundial que vive anualmente com menos de dois mil dólares per capita (PRAHALAD; HAMMOND, 2002; PRAHALAD, 2005). Para isto, é necessário que os negócios sociais ofereçam bens e serviços a esse público, que antes eram disponíveis aos mais beneficiados da pirâmide mundial (ROMANI-DIAS, 2016).

A terceira abordagem trata os negócios sociais como organizações híbridas, ou seja, como empreendimentos que buscam atender a dois grandes objetivos, simultaneamente, sociais e econômicos (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015). Para Alter (2007), este tipo de empresa, envolve atividades organizacionais pertinentes e individualmente específicas a cada um dos setores da sociedade – organizações governamentais, privadas e da sociedade civil, mesclando demandas públicas e comerciais.

As empresas tradicionais, que visam somente o lucro, geralmente pensam em seus consumidores como clientes, visando o lucro. Já as organizações sem fins lucrativos tradicionais, pensam em seus consumidores como beneficiários, objetivando a geração de impacto social (GARRIDO; ALBERTI, 2019; WALCHHUTTER; ROMANI-DIAS; BARBOSA, 2016). As organizações híbridas quebram essa tradicional dicotomia cliente-

beneficiário ao fornecer produtos e serviços que geram valor social, visando o impacto social por meio das atividades comerciais (BATTILANA et al., 2012), conforme a Figura 1.

Figura 1 – Organizações sem fins lucrativos, híbridas e tradicionais



Fonte: elaborada pela autora, com base em Garrido e Alberti (2019), Barbosa e Romani-Dias (2017) e Battilana et al. (2012)

O surgimento das organizações híbridas tem sua origem atrelada ao microcrédito (BATTILANA; DORADO, 2010; SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015) e também se relaciona à globalização e às mudanças que este fenômeno causa na sociedade, com o movimento de privatizações, estratégias de crescimento por fusões e aquisições e abertura de capital em empresas privadas em bolsas de valores (WOOD JR, 2010).

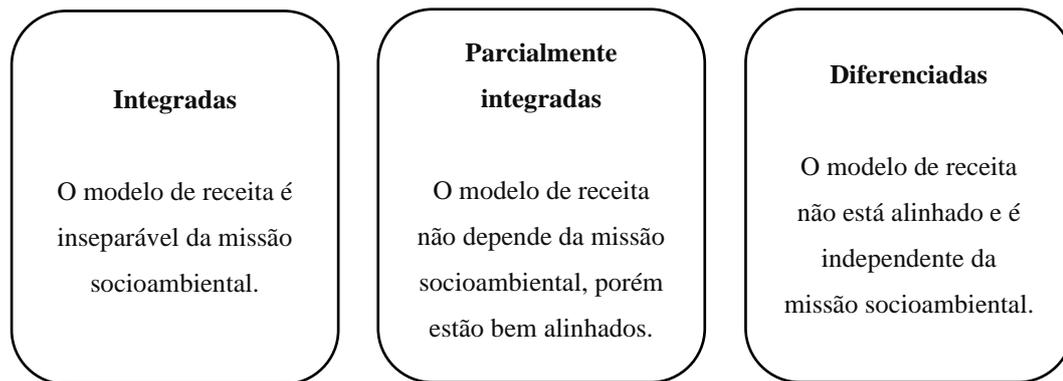
São exemplos deste tipo de empresa:

- a) a Khan Academy, que desenvolve cursos *online* a baixo custo, o Grameen Bank, que oferece microcrédito às populações de baixa renda;
- b) o Hospital Haashtha, que provém tratamentos de saúde à população pobre;
- c) o Banco Pérola, que se inspirou no Grameen Bank para disponibilizar microcréditos aos indivíduos de classes baixas (ROMANI-DIAS, 2016).

As organizações híbridas são direcionadas por três características fundamentais: visam as mudanças socioambientais positivas como um objetivo organizacional, criam relacionamentos mutuamente benéficos com os *stakeholders* e, à medida que adquirem força no mercado, convidam novos participantes e promovem a reprodução de seu negócio, ao invés de criar barreiras de entrada (HAIGH; HOFFMAN, 2012; HAIGH; KENNEDY; WALKER, 2015). São empresas que sustentam a geração de impacto social junto com a sustentabilidade financeira (HAIGH; KENNEDY; WALKER, 2015), em vez de adicionar receita a um modelo sem fins lucrativos ou de adicionar um programa de caridade em um modelo com fins lucrativos (BATTILANA et al., 2012).

O grau em que a missão social e/ou ambiental é integrada ou separável da missão financeira de uma organização varia entre as organizações híbridas, sendo classificadas como integradas, parcialmente integradas e diferenciadas, conforme a Figura 2 (GAMBLE; PARKER; MOROZ, 2020).

Figura 2 – Organizações híbridas integradas, parcialmente integradas e diferenciadas



Fonte: elaborada pela autora, com base em Gamble, Parker e Moroz (2020)

Para Ebrahim, Battilana e Mair (2014), nas “integradas”, o modelo de receita direciona a missão socioambiental e estes são inseparáveis. Por exemplo, a empresa Namasté Solar cria benefícios para clientes que buscam desenvolver e utilizar fontes de energia sustentáveis, ou seja, o lucro não existiria sem o objetivo socioambiental.

Nas “parcialmente integradas” (GAMBLE; PARKER; MOROZ, 2020), o modelo de receita não depende da missão socioambiental, apesar dos esforços estarem alinhados. Por exemplo, o TheGreenOffice.com, é um fornecedor de equipamentos de escritório que também pesquisa e classifica o valor da produção sustentável de vários produtos de equipamentos de escritório. Embora agregar a sustentabilidade das cadeias produtivas de móveis à venda de móveis seja importante para alguns clientes e valorize as atividades econômicas, a empresa não vende apenas móveis sustentáveis.

Nas “diferenciadas”, o modelo de receita não está alinhado e é independente da missão socioambiental (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014). A Fireclay Tile é uma empresa dedicada a fazer ladrilhos de alta qualidade bonitos e duráveis feitos à mão "com alma" para impulsionar seu modelo de receita. Além disso, doa 1% para um parceiro de caridade diferente a cada ano e usa produtos reciclados sempre que possível. Neste caso, não é necessário projetar e vender azulejos para doar a instituições de caridade ou reciclar – ou vice-versa.

As organizações híbridas podem vivenciar tensões para que consigam gerar resultados sociais e econômicos ao mesmo tempo. De acordo com Pache e Santos (2013), a necessidade

de maximizar o retorno social com o retorno econômico-financeiro, pode gerar confusão e assim estas empresas sucumbirem diante dos dilemas enfrentados. Romani-Dias et al. (2016, p. 5) relatam que muitas “falham ao priorizar os clientes de suas atividades comerciais em detrimento dos beneficiários de suas atividades sociais, por dependerem financeiramente dos primeiros”. Nesse caso, o conflito entre os dois objetivos pode gerar um desvio de missão (BATTILANA; LEE, 2014).

Uma forma organizacional híbrida que vem ganhando atenção são as B Corps, que são empresas legal e voluntariamente comprometidas com objetivos sociais e/ou ambientais por meio de atividades comerciais (TABARES, 2021; ROMI; COOK; DIXON-FOWLER, 2018). São empresas certificadas, com fins lucrativos, avaliadas de acordo com cinco áreas de impacto (Trabalhadores, Governança, Comunidade, Meio Ambiente e Clientes), que assumem um compromisso legal para proteção de sua missão socioambiental (TABARES, 2021). As B Corps, ou empresas B, fazem parte do Movimento Global de Empresas B, assunto a ser discutido no próximo capítulo.

5 O MOVIMENTO B E AS B CORPS

Este capítulo apresenta uma contextualização sobre o Movimento B, desde seu surgimento até os dias atuais, considerando suas principais frentes, como ocorre o processo de certificação, assim como as motivações e benefícios para as empresas certificadas. O Movimento Global de Empresas B foi criado nos Estados Unidos, em 2006, com o objetivo de redefinir o sucesso na economia para que sejam considerados não apenas o êxito financeiro, como também o bem-estar da sociedade e do planeta (SISTEMA B BRASIL, 2021).

O movimento entende que as organizações podem ser responsáveis por uma grande parte das soluções para problemas globais, como desigualdade, mudanças climáticas e desordem social. Com mais de quatro mil empresas espalhadas em 71 países, sendo estas desde pequenos negócios a multinacionais, seu objetivo é tornar a cultura mais significativa e duradoura, criando soluções com impacto socioambiental positivo (B LAB, 2021). O Movimento B atua oferecendo ferramentas, criando infraestrutura de suporte e incentivos para que as pessoas sigam esse modelo de liderança, além de envolver instituições públicas e sociais com o poder de transformar a economia (SISTEMA B BRASIL, 2021).

A B-Lab, organização sem fins lucrativos dos Estados Unidos foi quem deu o início na criação do Movimento B Corp (B-LAB, 2021; WILBURN; WILBURN, 2014). Esta entidade é quem concede a certificação e realiza as verificações documentais. O Sistema B é representante do Movimento B, criado em 2012, na América Latina, onde há mais de 780 empresas certificadas em países como a Argentina, Brasil, Chile (sede), Colômbia, Equador, México, Paraguai, Peru e Uruguai (B LAB, 2021).

A América Latina é uma região com grandes problemas, mas, também, uma das regiões mais ricas do planeta em termos de diversidade cultural e biológica, e com grande potencial para a economia de regeneração e de energia alternativa. Além disso, é uma região de empreendedores, onde 59% da população adulta considera a possibilidade de criar seu próprio negócio, o que pode contribuir para o crescimento da economia (CORREA, 2021). No entanto, não basta empreender, é necessário pensar no bem-estar coletivo. Com o lema “ser a melhor empresa PARA o mundo e não DO mundo”, as Empresas B buscam o equilíbrio entre propósito e lucro, considerando o impacto de suas decisões em seus *stakeholders*, como funcionários, clientes, fornecedores, comunidade e meio ambiente (B LAB, 2021).

No Brasil, o movimento chegou em outubro de 2013, com a criação do Sistema B Brasil, mas apenas em 2016 tornou-se uma organização independente, no formato de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) (VASCONCELLOS, 2019), possuindo em

novembro de 2021, 213 empresas B certificadas e B pendentes. As empresas B pendentes são aquelas que ainda não completaram um ano de faturamento. Elas preenchem a *B Impact Assessment* (em português, Avaliação de Impacto B – BIA), mas não precisam obter a pontuação mínima necessária, devendo incluir cláusulas B em seus estatutos, protegendo sua missão diante de questões sociais e ambientais (SISTEMA B BRASIL, 2020).

O Movimento B atua em quatro frentes, legislação, certificação, investimento de impacto e academia (ABRAMOVAY et al., 2013; CORREA, 2021), segundo apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Frentes do Movimento B

Legislação	Investimento de impacto	Academia	Certificação
Apoio na criação de um novo tipo jurídico de empresa, com um padrão de propósito para resolução de problemas socioambientais e maior transparência na prestação de contas, como as <i>Benefit Corporation</i> nos Estados Unidos.	Geração de uma cadeia de investimentos, através das informações da <i>B Impact Assessment</i> (BIA), que estimulem um mercado de capitais apropriado, culminando no GIIRS (<i>Global Impact Investing Rating System</i>).	Produção de conhecimento científico e aplicado sobre empresas B.	Certificação de empresas para estabelecer padrões comuns e diferenciar empresas comprometidas com a responsabilidade socioambiental, daquelas que utilizam o tema apenas como mecanismo de marketing (Certificação B Corporation ou B Corp), gerando uma comunidade de empresas B, através da <i>B Impact Assessment</i> (BIA), ferramenta de avaliação da entidade.

Fonte: elaborado pela autora, com base em Abramovay (2013) e Correa (2021)

Conforme o Quadro 6, uma das frentes é a Legislação, onde o compromisso com o impacto socioambiental positivo está na identidade das empresas B e é uma obrigação jurídica para seus acionistas e administradores. O Sistema B Brasil possui um grupo formado por advogados de várias especialidades, que visa modificar as estruturas jurídicas existentes para apoiar aquelas empresas que desejam fazer negócios, tendo como princípio o *Triple Bottom Line* (ABRAMOVAY et al., 2013). Por exemplo, a promoção de leis que permitem a criação de Sociedades de Benefício e Interesse Coletivo e outras iniciativas, nas quais instrumentos de mercado, como contratos públicos e privados (por exemplo, compras públicas), podem ser orientados pela filosofia B (CORREA, 2021).

Outra frente do movimento é a Academia B, que tem como objetivo gerar conhecimento e capacidades para uma nova economia, onde o sucesso possa ser medido por questões socioambientais (CORREA, 2021). Para isto, baseiam-se em três pilares:

- a) geração de novos conhecimentos, promovendo pesquisa que apoie o avanço da agenda para o Movimento B;
- b) desenvolvimento de capacidades, a partir de ferramentas e experiências, para alunos e empreendedores interessados em novos negócios com objetivos socioambientais;
- c) construção do futuro, com informações para os tomadores de decisões nas empresas e políticas públicas (B LAB, 2021).

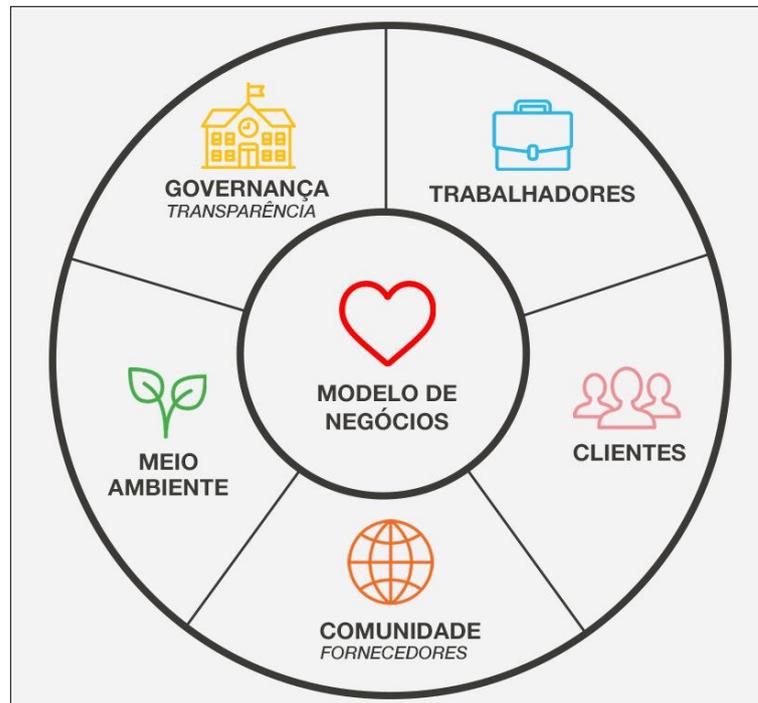
A intenção é facilitar o espaço e a comunicação entre pesquisadores, professores e alunos, com olhar acadêmico para os mesmos interesses, para que possam desenvolver suas ideias e iniciativas contribuindo para as mudanças em uma nova economia.

Em relação aos investimentos, são convidados pelo Sistema B investidores de impacto social e ambiental que desejam direcionar seus investimentos para propósitos coletivos, para investir e apoiar as Empresas B e outras organizações com propósito (CORREA, 2021). Apesar de já existirem iniciativas de prestação de contas com métricas socioambientais, a B Lab criou o GIIRS (*Global Impact Investing Rating System*), que fornece classificações e dados sobre o desempenho socioambiental de empresas, com métricas comparativas, como ferramenta para o mercado de investimento de impacto (COMINI; FILDELHOLC; RODRIGUES, 2014). Este método rastreia o nível de impacto do dinheiro dos investidores e permite que eles compreendam objetivamente o impacto ambiental e social dos mercados e fundos emergentes (B LAB, 2021).

Referente à certificação, ela mede o desempenho social e ambiental da empresa em todas as áreas, não apenas em produtos ou processos. Assim, pode-se entender, que o Movimento B Corp aborda um modelo de negócio que busca o lucro e o benefício social, pressupondo-se que o ambiental seja parte do social (WILBURN; WILBURN, 2014).

Para se tornar uma empresa B, o primeiro passo é preencher a ferramenta de avaliação *online* e gratuita *B Impact Assessment* (BIA), que tem como objetivo de incentivar o uso consciente de mecanismos de mercado para aproximar objetivos sociais e econômicos (RODRIGUES, 2016). A pontuação mínima para receber a certificação é de 80 pontos e máxima de 200. Conforme a Figura 3, a avaliação é feita com base em cinco pilares: meio ambiente, governança (transparência), trabalhadores, clientes e comunidade (fornecedores). Os requisitos de certificação são definidos com base no tamanho, setor e complexidade da estrutura organizacional (SISTEMA B BRASIL, 2021), ou seja, os itens analisados variam de acordo com a empresa.

Figura 3 – Pilares da certificação B Corp



Fonte: Sistema B Brasil (2021)

A área de impacto Governança avalia a missão geral, a ética, a responsabilidade corporativa e a transparência da empresa, por meio de tópicos que abrangem a integração dos objetivos socioambientais na avaliação de desempenho dos funcionários, a divulgação transparente do impacto da empresa e o envolvimento dos *stakeholders*. Ela é composta pelos blocos missão e engajamento, ética e transparência, métricas de governança e proteção da missão da empresa (B LAB, 2021).

A área Trabalhadores analisa a contribuição da empresa para o bem-estar financeiro, físico, profissional e social de seus funcionários, abordando tópicos como o pagamento de um salário digno, benefícios, saúde e segurança e oportunidades de desenvolvimento profissional. Em relação à área Comunidade, é avaliada a contribuição da empresa para o bem-estar socioeconômico das comunidades, abordando tópicos como diversidade, criação de empregos, engajamento cívico e filantropia e gestão da cadeia de abastecimento (B LAB, 2021).

No Meio Ambiente, é verificada a gestão ambiental da empresa, incluindo como são gerenciados seus impactos ambientais, além de questões específicas como clima, uso da água, sustentabilidade hídrica e impactos na terra e na vida. Quanto aos Clientes, a ferramenta avalia o valor que a empresa gera para seus clientes diretos e para os consumidores e usuários de seus produtos ou serviços, abordando tópicos como marketing ético e positivo, garantias de produtos

e serviços, garantia de qualidade de produtos e serviços, privacidade e segurança de dados (B LAB, 2021).

As normas da avaliação de impacto são criadas e revisadas pelo Conselho Consultivo de Normas (*Standard Advisory Council – SAC*), um grupo de especialistas da área de negócios e acadêmica. Além disso, são realizados testes no qual o *feedback* é coletado e integrado para revisões finais. A cada 2 anos o formulário é atualizado para que se possa avaliar com mais precisão todos os tipos de negócios. A *B Impact Assessment* avalia o quão significativo é o impacto, comparando os dados diante, por exemplo, das receitas da empresa ou práticas de outras empresas (B LAB, 2021).

Vale ressaltar que o formulário de avaliação também pode ser utilizado por empresas somente para mensurar e melhorar o impacto socioambiental, e não necessariamente buscar a certificação. Mais de cem mil organizações já utilizaram a avaliação de impacto com este fim (SISTEMA B BRASIL, 2021). Além disso, o mesmo possui recomendações de boas práticas e possibilidades de *benchmark*, o que possibilita, para além de questionar seu desempenho, a organização possa se comparar e buscar melhorias com base em outras e sugestões da B Lab (PAELMAN; CAUWENBERGE; BAUWHEDE, 2021).

Podem participar da certificação desde pequenas e médias a empresas de capital aberto. No entanto, aquelas com menos de doze meses de existência, não podem ser certificadas como Empresa B, mas sim, como “B Pendente”, já que dificilmente estes casos ainda não possuem um nível de maturidade de operação, com práticas, políticas e processos consolidados. Além destas, entidades sem fins lucrativos não podem buscar a certificação, já que não possuem lucro, mas podem utilizar a avaliação como uma ferramenta para melhoria de suas práticas. A missão do Movimento B é mostrar que as empresas, através de seus negócios, podem se responsabilizar pela geração de impacto positivo para a sociedade e meio ambiente (SISTEMA B BRASIL, 2021).

Com base no preenchimento da ferramenta de avaliação, é gerado o Relatório de Impacto B. A partir deste momento, a empresa está apta a passar pelo processo de certificação. Assim que a avaliação é enviada para a revisão, ela passa por uma análise de elegibilidade e pré-verificação (COMINI; FILDEHOLC; RODRIGUES, 2014). Ocorre uma entrevista (sendo a distância, uma web conferência), entre a organização e uma equipe ou representante do B-Lab. Ainda, são selecionadas algumas questões do formulário de avaliação, de forma aleatória, para comprovação por meio de evidências (RODRIGUES, 2016). Se após a verificação, a empresa ainda permanecer com 80 pontos ela está apta a ser uma Empresa B certificada

mediante o pagamento da taxa anual, assinatura do termo de compromisso com o B Lab e alteração do estatuto.

Esta taxa varia de acordo com o faturamento, sendo a partir de 500 dólares. O termo de compromisso estabelece as necessidades de documentação, auditoria e propriedade intelectual e do pagamento de anuidade. Este termo inclui a Declaração de Interdependência para expressar o compromisso com a missão compartilhada da comunidade de B Corps. Em relação à alteração do estatuto, é necessário incluir duas cláusulas B (cláusulas de compromisso social e ambiental no contrato social) (SISTEMA B BRASIL, 2021). O objetivo da inclusão destas cláusulas é institucionalizar práticas de impacto positivo e, com isso, proteger a missão do negócio ao longo de sua jornada (OLIVEIRA; FUKAYAMA, 2019). A Figura 4 resume as etapas da certificação B.

Figura 4 – Etapas da Certificação B



Fonte: elaborada pela autora, com base em Sistema B Brasil (2021)

A cada três anos, ocorre o processo de recertificação. Para isto, é necessário realizar a atualização da Avaliação de Impacto B (BIA) e o envio de documentos comprobatórios para auditoria (SISTEMA B BRASIL, 2021). Além disso, com as revisões no formulário de avaliação a cada 2 anos, novos itens podem ser incorporados ou alterados no questionário, sendo uma importante ferramenta para que as empresas B continuem medindo e gerando impacto socioambiental ao longo dos anos.

São diversas as motivações e benefícios para a certificação. Participar de uma comunidade de líderes com valores compartilhados é um dos interesses destes empresários que buscam usar os negócios para fazer o bem (VILLELA; BULGACOV; MORGAN, 2019). A maioria dos trabalhadores é motivada e atraída para empresas onde eles próprios possam ter um impacto significativo e positivo, sendo este, principalmente, um desejo da geração *millenials* (BALDO, 2019). O aumento da credibilidade e da confiança, devido à transparência tanto nos objetivos da empresa quanto na prestação de contas, é um atrativo para fazer parte do movimento (GEHMAN; GRIMES, 2017; STUBBS, 2014).

As B Corps também são atrativas para investidores preocupados em gerar retorno social, ambiental e financeiro (HONEYMAN; JANA, 2019). Além disso, a comunidade certificada partilha opiniões e experiências em reuniões frequentes, criando oportunidades de aprendizagem, parcerias e *networking* (KALFUS, 2019). Por fim, a proteção da missão é uma das principais motivações para a candidatura à certificação, pois está alinhada com o propósito, os valores e a identidade da empresa (GEHMAN; GRIMES, 2017).

O movimento ainda atua com programas e campanhas, como, por exemplo:

- a) o “Programa CoVida20”, iniciativa que surgiu durante a pandemia da COVID-19, envolvendo financiamento para pequenos negócios que promovem impacto positivo;
- b) o “Manifesto Antirracista”, que visa a luta contra o racismo estrutural e institucional;
- c) o “Imperative 21”, que reúne organizações para conscientizar a sociedade na busca de redefinir o capitalismo;
- d) o “Net Zero”, que contempla a assinatura de um compromisso para reduzir a emissão de carbono;
- e) o “Caminho+B”, que auxilia as empresas a compreender, medir e melhorar seus impactos positivos na sociedade; entre outros (SISTEMA B BRASIL, 2021).

Percebe-se assim, que o Movimento B conta com uma rede formada por diversas frentes com os mesmos interesses. Além de identificar e certificar empresas que utilizem seu poder de mercado para solucionar problemas socioambientais, o movimento busca criar e fortalecer alianças estratégicas a partir de uma comunidade formada por empresas B (compradores, políticos, líderes de opinião, acadêmicos e investidores).

Estas empresas podem ser de diferentes portes e segmentos, sendo constituídas por nenhum funcionário, somente os proprietários ou até mesmo multinacionais. No entanto, cerca de 95% das organizações certificadas são de micro, pequeno e médio porte (SISTEMA B BRASIL, 2021).

Quanto aos segmentos, são os mais diversos possíveis. Segundo Correa e Van Hoof (2015), algumas B Corps consideram a sustentabilidade no momento da criação do negócio, enquanto outras a incorporam ao longo do tempo. Por exemplo, uma empresa que desenvolve projetos de geração de vapor e cogeração de energia elétrica com biomassa, ou seja, os resíduos que seriam descartados no meio ambiente, viram energia. Este é um caso de organização criada com o propósito socioambiental relacionado à sua atividade fim. Ou, ainda, o exemplo de uma agência de publicidade, onde sua atividade fim não está relacionada à geração de impacto socioambiental. No entanto, possui ações que geram impacto, como: um projeto social

composto por oficinas para estudantes de escolas públicas relacionadas à propósito e sonhos, doações mensais de refeições para uma organização não-governamental (ONG), suas instalações prediais são sustentáveis, entre outros (SISTEMA B BRASIL, 2021).

Desta forma, percebe-se que as B Corps são empresas que assumem um compromisso com a sustentabilidade, inserindo-a como seu propósito no centro do modelo de negócio, buscando a transformação do mercado capitalista. O Quadro 7 destaca as características encontradas na literatura, no que se refere ao modelo de negócio das B Corps, considerando como lidam com a resolução de problemas socioambientais, motivações e benefícios da certificação para o modelo de negócio, como se relacionam com os *stakeholders*, papel da liderança na condução do modelo de negócio e como utilizam os indicadores e metas para impulsionar a sustentabilidade.

Quadro 7 – Características do modelo de negócio das B Corps

(continua)

Características		Autores
Resolução de problemas socioambientais	A resolução de problemas sociais e/ou ambientais é o seu propósito Atuam com negócios e projetos que visam resolver problemas socioambientais Seus lucros são um meio de gerar resultados sociais e/ou ambientais positivos Seguem a perspectiva do <i>Triple Bottom Line</i> para causar impacto	Tabares (2021); Sistema B Brasil (2021); Stubbs (2017); Kirst et al. (2021); Munoz, Cacciotti e Cohen (2018); Correa e Van Hoof (2015).
Certificação	A certificação é uma forma de transmitir confiança aos consumidores sobre seu produto/serviço e comunicar o compromisso socioambiental da empresa A certificação atrai investidores, transmitindo confiança e menos riscos, em comparação às empresas tradicionais, que visam somente o lucro A certificação provoca mudanças internas devido ao posicionamento da empresa em direção aos objetivos socioambientais	Kim (2021); Kirst et al. (2021); Paelman, Cauwenberge e Bauwhede (2021); Bianchi, Reyes e Devenin (2020)
Relações com <i>Stakeholders</i>	Buscam relações sólidas, sistêmicas e de engajamento com os <i>stakeholders</i> com os mesmos valores Visam a educação e conscientização dos <i>stakeholders</i>	Stubbs (2017); Tabares (2021); Sistema B Brasil (2021); Kirst et al. (2021); Kim (2021); Alonso-Martinez, Marchi e Maria (2020)

(conclusão)

Características		Autores
Lideranças	Os líderes moldam a filosofia empresarial de acordo com seus valores socioambientais Os líderes buscam a mudança sistêmica, através do ativismo corporativo	Tabares (2021); Villela, Bulgacov e Morgan (2019); Baldo (2019); Kirst et al. (2021); Li; Soule (2021)
Indicadores e metas de sustentabilidade	As B Corps utilizam a certificação como uma forma de melhoria, buscando contribuir para o desenvolvimento sustentável A Avaliação de Impacto B e seus indicadores contribuem para a tomada de decisão e definição de metas	Pascual et al. (2021); Tabares (2021); Sistema B Brasil (2021); Villela, Bulgacov e Morgan (2019); Kirst et al. (2021)

Fonte: elaborado pela autora, com base em Tabares (2021), Sistema B Brasil (2021), Kim (2021), Kirst et al. (2021), Paelman, Cauwenberge e Bauwhede (2021), Alonso-Martinez, Marchi e Maria (2020), Villela, Bulgacov e Morgan (2019), Munoz, Cacciotti e Cohen (2018) e Stubbs (2017)

Em relação à resolução de problemas socioambientais, a preocupação com a sociedade e com o meio ambiente está intrínseca no modelo de negócio das B Corps. Segundo Stubbs (2017) e Tabares (2021), a resolução de problemas socioambientais é o propósito deste tipo de empresa, seguindo a perspectiva do *Triple Bottom Line*, visando um equilíbrio entre as dimensões social, ambiental e econômica. Elas buscam atender às demandas do mercado por produtos e serviços sustentáveis a partir da internalização destas práticas em seu modelo de negócio (MUNOZ; CACCIOTTI; COHEN, 2018; KIRST et al., 2021). Ao ser uma B Corp, as empresas direcionam seus negócios aplicando práticas relacionadas aos aspectos sociais, ambientais e econômicos, já que com a avaliação é possível identificar pontos de melhorias e assim buscar soluções para problemas sociais e/ou ambientais globais (SISTEMA B BRASIL, 2021). Elas atuam de forma ativa em negócios e projetos que possam resolver os desafios socioambientais (CORREA; VAN HOOF, 2015).

A certificação é uma maneira de comunicar que a empresa possui um compromisso com a sociedade e com o meio ambiente (KIM, 2021), o que pode contribuir com a sua reputação. Afinal, estas empresas seguem rigorosos critérios na avaliação para a obtenção do selo. Desta forma, os consumidores com os mesmos valores sociais e ambientais, adquirem confiança na compra de produtos/serviços das B Corps (BIANCHI; REYES; DEVENIN, 2020), ao observarem que estas organizações estão alinhadas com aquilo que acreditam. A reputação das B Corps também atrai investidores, que veem a avaliação como um indicador confiável e relevante de que estas empresas possuem um melhor desempenho e menor risco, em comparação com as organizações tradicionais, que visam somente o lucro (KIRST et al., 2021). Ainda, a certificação provoca mudanças nas B Corps, articulando suas práticas de acordo com

a missão da empresa, causando um envolvimento dos funcionários, obtendo novas abordagens de gestão de pessoas e aplicando novas práticas internas, de forma direcionada aos objetivos socioambientais (PAELMAN; CAUWENBERGE; BAUWHEDE, 2021).

Em relação aos *stakeholders*, as B Corps visam conscientizá-los, buscando sua educação, em relação ao papel dos consumidores, e melhorando o bem-estar da sociedade (TABARES, 2021; ALONSO-MARTINEZ; MARCHI; MARIA, 2020). Buscam relações sistêmicas e engajamento dos *stakeholders* que possuem os mesmos valores, além de criar laços emocionais com os clientes (STUBBS, 2017; TABARES, 2021; KIRST et al., 2021; KIM, 2021). Elas fortalecem relacionamentos sólidos que contribuem para uma nova economia (SISTEMA B BRASIL, 2021). São empresas que consideram o bem-estar dos *stakeholders* e a geração de impacto socioambiental positivo, uma vez que sua missão fica protegida legalmente (KIRST et al., 2021). Através da proteção da missão, incorporam o compromisso da gestão a um grupo mais amplo de constituintes dos *stakeholders*, para além dos acionistas.

Os líderes possuem um papel fundamental na condução deste tipo de organização. Sua mentalidade e valores moldam a filosofia empresarial, reforçados por suas atitudes, experiências de vida e formação profissional (TABARES, 2021; KIRST et al., 2021; BALDO, 2019). Eles ajudam a construir uma comunidade de apoio, sendo possível aprender uns com os outros (VILLELA; BULGACOV; MORGAN, 2019). Possuem uma postura ativista, se posicionando e mobilizando o público sobre determinadas questões sociais (LI; SOULE, 2021), o que acaba sendo eficaz devido sua forma organizacional que equilibra lucro e propósito.

No que se refere a indicadores e metas, a Avaliação de Impacto B, utilizada na certificação das B Corps, mede de forma objetiva e abrangente o quão significativo é o impacto socioambiental da empresa (TABARES, 2021). Ela serve como um guia e, por meio das diferentes dimensões de impacto (governança, trabalhadores, comunidade e meio ambiente), as empresas definem indicadores e metas de sustentabilidade acordo com suas necessidades de melhorias socioambiental (SISTEMA B BRASIL, 2021; PASCUAL et al., 2021). Estes indicadores podem ser integrados ao planejamento das B Corps, contribuindo para a tomada de decisão e servindo como um roteiro em direção aos desafios de desenvolvimento sustentável (VILLELA; BULGACOV; MORGAN, 2019; KIRST et al., 2021).

Desta forma, conclui-se que assim como os demais modelos de negócio sustentáveis, as B Corps visam o bem-estar da sociedade e do meio ambiente, ao mesmo tempo em que buscam o lucro. Ambos os modelos de negócios sustentáveis consideram as necessidades e buscam engajamento dos *stakeholders*. A certificação, a liderança e os indicadores e metas de sustentabilidade são utilizados como impulsionadores do propósito no modelo de negócio das

B Corps. Os demais modelos de negócios sustentáveis não necessariamente possuem certificações, mas a certificação B é vista como um benefício para o modelo de negócio sustentável das B Corps, diante de seus objetivos socioambientais.

Sendo assim, percebe-se que mesmo após a certificação, suas práticas voltadas ao bem-estar da sociedade e meio ambiente precisam se manter e ser constantemente aprimoradas em direção aos objetivos socioambientais, refinando seu modelo de negócio sustentável e, assim, a empresa consiga se recertificar pelo Sistema B. Neste sentido, cabe ressaltar a importância das capacidades dinâmicas para o refinamento do modelo de negócio sustentável das B Corps, uma vez que, para Teece (2018), capacidades dinâmicas são críticas para implementar, testar e refinar modelos de negócios. O refinamento do modelo de negócio guia a transformação organizacional, permitindo que a organização aprimore suas capacidades e recursos.

Deste modo, o próximo capítulo irá tratar sobre a abordagem das capacidades dinâmicas, sendo composto por duas seções. A primeira, inicia com as definições encontradas na literatura sobre capacidades dinâmicas, elementos que as constituem e os estudos que relacionam capacidades dinâmicas com os temas modelos de negócios e sustentabilidade. Já a segunda, contempla os microfundamentos das capacidades dinâmicas de detecção, apreensão e reconfiguração.

6 CAPACIDADES DINÂMICAS

Este capítulo é composto por duas seções. A primeira contextualiza o surgimento da abordagem das capacidades dinâmicas, suas definições encontradas na literatura, elementos constituintes e o que dizem os estudos em relação às principais temáticas relacionadas ao assunto, como, por exemplo, modelo de negócio e sustentabilidade. A segunda seção contempla as capacidades dinâmicas de detecção, apreensão e reconfiguração e quais são seus microfundamentos encontrados na teoria. A intenção destas duas seções é de contextualizar o leitor sobre a temática das capacidades dinâmicas, para que, no próximo capítulo, possa compreender a revisão sistemática de literatura sobre capacidades dinâmicas e modelo de negócio sustentável.

6.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ABORDAGEM DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

O conceito de capacidades dinâmicas surgiu nos primeiros anos da década de 1990, quando os pesquisadores resgataram a noção de recursos e competências, considerando não somente a criação, mas a sustentação de vantagem competitiva (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Na busca de explicações sobre o funcionamento, crescimento e competição entre as organizações, foram feitas críticas à Visão Baseada em Recursos, argumentando que sua visão era estática, ou seja, era possível identificar e avaliar os recursos em um determinado momento, mas não era possível compreender como eram articulados, mobilizados e renovados ao longo do tempo (BULGACOV; TAKAHASHI, 2019).

Frente à esta crítica, foi publicado o trabalho “The Dynamic Capabilities of Firm: an Introduction” (TEECE; PISANO, 1994), no qual foi introduzido a expressão “capacidades dinâmicas” e abordada a necessidade de explicar como as organizações obtém vantagem competitiva. Diante disso, foram surgindo diversos conceitos sobre o tema, bem como elementos que constituem as capacidades dinâmicas. Para identificá-las, alguns autores focam em capacidades, comportamentos e habilidades (COLLIS, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; HELFAT et al., 2007; WANG; AHMED, 2007; BARRETO, 2010; SALVATO; VASSOLO, 2018), enquanto outros se concentram em rotinas e processos (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; TEECE, 2007; PROTOGEROU; CALOGHIROU; LIOUKAS, 2011; LIEDTKA, 2018), conforme o Quadro 8.

Quadro 8 – Elementos e conceitos de capacidades dinâmicas

Elementos	Conceito	Autor
Capacidades, comportamento s e habilidades	Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência.	Collis (1994)
	Habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente em direção às mudanças.	Teece, Pisano e Shuen (1997)
	Capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.	Helfat et al. (2007)
	Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva	Wang e Ahmed (2007)
	É o potencial da empresa para resolver problemas sistematicamente, formado por sua propensão para perceber oportunidades e ameaças, para tomar decisões oportunas e orientadas para o mercado e para mudar sua base de recursos	Barreto (2010)
	São realizações sociais eficazes que emergem da capacidade dos funcionários individuais de alavancar as relações interpessoais que conduzem ao diálogo produtivo.	Salvato e Vassolo (2018)
Rotinas e processos	Processos estratégicos e organizacionais que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado.	Eisenhardt e Martin (2000)
	Padrão de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio da qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na sua eficácia.	Zollo e Winter (2002)
	Capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerenciar ameaças e transformações.	Teece (2007)
	Processos de coordenação/integração, de aprendizagem e resposta competitiva estratégica, que facilitam a criação e organização de novas configurações de capacidades operacionais.	Protogerou, Caloghirou e Lioukas (2011)
	Conjunto de rotinas organizacionais que contribuem no processo de elaboração de estratégias, auxiliando na transformação do modelo de negócio.	Liedtka (2018)

Fonte: elaborado pela autora, com base em Barreto (2010), Meirelles e Camargo (2014), Liedtka (2018) e Salvato e Vassolo (2018)

Em relação ao conceito de capacidades dinâmicas, Collis (1994) enfatiza o diferencial competitivo da empresa, sendo definida como a capacidade em inovar de forma mais rápida ou melhor que a concorrência. Para o autor, elas são compostas por capacidades operacionais e habilidades. Segundo Helfat et al. (2007), são necessárias habilidades para alterar a base de recursos e capacidades de buscar e selecionar as mudanças a serem realizadas. Ainda, estes

dizem que elas permitem a entrada em novos negócios, criação de novos produtos e processos, ou fazem a empresa lucrar e crescer.

Enfatizando a mudança de recursos e capacidades de forma sistemática, Wang e Ahmed (2007) relacionam capacidades dinâmicas, com o comportamento orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e aprimorar e reorganizar as capacidades-chave em resposta às mudanças do ambiente, atingindo e sustentando vantagem competitiva. Os autores dizem que habilidades dão suporte às capacidades de adaptação, absorção e inovação.

Na obra seminal de Teece, Pisano e Shuen (1997), as capacidades dinâmicas são conceituadas como “a habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de mudança rápida” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516). Para estes autores, as capacidades dinâmicas são constituídas por competências, e estas, por sua vez, são compostas por capacidades, habilidades e comportamentos.

Segundo Eisenhardt e Martin (2000), a ênfase está na homogeneidade das capacidades e na sua variação, não havendo necessidade de ambientes dinâmicos para possuir capacidades dinâmicas. Elas são processos da empresa, utilizados para corresponder ou criar mudanças de mercado. Já Zollo e Winter (2002), reúnem as capacidades dinâmicas e a aprendizagem, para definir o conceito, consideram como elementos os processos de acúmulo de experiências, articulação e codificação de conhecimento.

Por fim, de acordo com Teece (2007), as capacidades dinâmicas são difíceis de desenvolver, desagregando-as em três categorias: detecção de oportunidades e ameaças (*sensing*), apreensão de oportunidades (*seizing*) e reconfiguração de ativos tangíveis e intangíveis (*reconfiguring*). Estas três capacidades são sustentadas por microfundamentos, relacionados a habilidades, processos, procedimentos e rotina, tema que será discutido na próxima seção.

Percebe-se então as diferentes percepções entre os autores sobre o conceito. Ainda, o tema requer a compreensão de mudanças, nos níveis individuais e organizacionais. Trata-se de uma abordagem que integra vários elementos, como capacidades, comportamentos, habilidades, rotinas e processos voltados para a mudança, sendo importante conhecer suas diferentes definições, para melhor compreensão das organizações (GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016).

A partir de 2007, diversas obras são publicadas, ampliando o debate sobre o tema, relacionando capacidades dinâmicas com outros assuntos, sendo encontrados de forma mais

frequente estudos sobre inovação, desempenho, internacionalização, aprendizagem, modelo de negócio e sustentabilidade (BULGACOV; TAKAHASHI, 2019).

Em relação ao modelo de negócio, as capacidades dinâmicas são capazes de testá-lo, refiná-lo e implementá-lo. Além disso, é necessário que a transformação seja uma atividade contínua, sendo importante estar constantemente em busca de novas oportunidades e fazer com que estas se concretizem (TEECE, 2018). O modelo de negócio precisa ser constantemente adaptado, seja por mudanças nas preferências dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, mudanças tecnológicas e concorrentes (KHODAEI; ORTT, 2019). Neste sentido, as capacidades dinâmicas de detecção, apreensão e reconfiguração são necessárias (TEECE; LINDEN, 2017).

Em um estudo sobre modelo de negócio de pequenas e médias empresas, Randhawa, Wilden e Gudergan (2021) descobriram que, para direcionar o modelo de negócio para uma orientação para o mercado, foram necessárias capacidades dinâmicas, superando os modelos mentais existentes. Neste caso, foi importante a cognição gerencial, como investigação periférica, percepção generativa e visão que se baseiam nas capacidades empreendedoras para explorar a nova lógica de criação de valor. À medida que as empresas desenvolvem capacidades dinâmicas, elas devem decidir quais mudanças no modelo de negócio são mais apropriadas (LOGMAN, 2021).

As capacidades dinâmicas também têm sido tema em estudos na área de sustentabilidade. Por exemplo, Tiberius, Stiller e Dabic (2021) pesquisaram sobre o assunto no contexto de uma organização sustentável familiar e, encontraram microfundamentos das capacidades dinâmicas relacionadas à dimensão econômica, como foco na orientação futura, mentalidades tradicionais, tomada de decisão rápida, intuição, velocidade e falta de recursos. Além disso, identificaram microfundamentos relacionados à dimensão social, como mentalidades inovadoras, investimentos em capital humano e participação. Um termo utilizado na literatura é a “capacidade dinâmica verde”, ou seja, a capacidade das empresas de integração de recursos para alcançar sustentabilidade por meio de suas operações (RODRIGO-ALARCÓN et al., 2018).

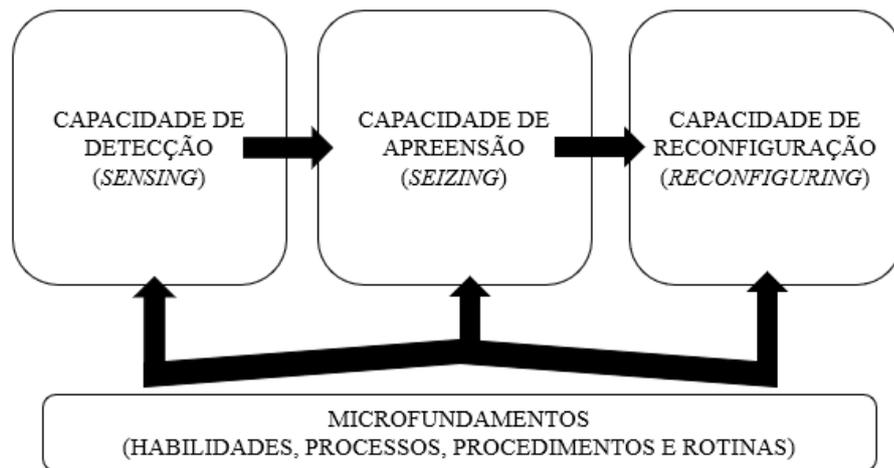
As empresas que possuem capacidades dinâmicas verdes têm uma alta afinidade com a adoção de soluções sustentáveis e inovadoras para seus clientes, portanto, aumenta a inovação verde (ERIKSSON, 2014; QIU et al., 2020). Nestas organizações, a gestão deve ter um alto foco em nutrir as capacidades dos funcionários para aproveitar as ideias e soluções inovadoras em processos de negócios e produtos que são ecologicamente corretos (MONFERRER; BLESÁ; RIPOLLÉS, 2015).

A partir das visões sobre capacidades dinâmicas, cabe ressaltar a definição utilizada nesta dissertação, sendo o conceito proposto por Teece (2007), uma vez que este autor é considerado o precursor e principal referência no tema. Neste conceito, o autor desagrega as capacidades dinâmicas em capacidade de detecção (*sensing*), capacidade de apreensão (*seizing*) e capacidade de reconfiguração (*reconfiguring*). Para o autor, estas três capacidades são sustentadas por microfundamentos, tema a ser discutido na próxima seção.

6.2 AS CAPACIDADES DINÂMICAS DE DETECÇÃO, APREENSÃO E RECONFIGURAÇÃO E SEUS MICROFUNDAMENTOS

Quando as organizações desenvolvem as capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração, conseguem moldar o ecossistema, implementando novos produtos, processos e até mesmo modelos de negócios (TEECE, 2007). Subjacentes à tais capacidades, estão os microfundamentos. Estes são influenciados por habilidades, processos, procedimentos e rotinas (TEECE, 2007), conforme propõe a Figura 5. Os microfundamentos são importantes pois permitem que conceitos coletivos sejam desdobrados em fatores individuais para compreender seu impacto (BARNEY et al., 2013). Através destes, é possível a elaboração de estratégias para sua implementação (GRUCHMANN et al., 2021).

Figura 5 – Os microfundamentos das capacidades dinâmicas



Fonte: elaborada pela autora, com base em Teece (2007)

Quando as oportunidades e ameaças são identificadas (*sensing*), estas informações são interpretadas para a tomada de decisão e assim apreendidas (*seizing*). Após a apreensão de oportunidades, são necessárias adaptações às mudanças, o que é realizado através da reconfiguração de ativos e recursos (*reconfiguring*) (TEECE, 2007).

Ainda de acordo com Teece (2007), a capacidade *sensing* é sustentada pelos microfundamentos: processos para direcionar trabalhos de pesquisa e desenvolvimento e selecionar novas tecnologias; processos para parcerias com fornecedores para complementar as inovações na organização; processos para explorar desenvolvimentos científicos e tecnológicos; e processos para identificação e segmentação de mercado alvo. Seja com clientes, fornecedores, universidades ou outros parceiros, é importante o estabelecimento de relações e pesquisas para a criar oportunidades para o negócio.

São sugeridos como microfundamentos da capacidade de detecção (*sensing*) a construção do conhecimento sobre o cliente, identificando suas demandas; explorar a rede de parceiros e fornecedores e mudanças tecnológicas (KINDSTROM; KOWALKOWSKI; SANDBERG, 2013). A criação e descoberta de oportunidades requerem dos gestores não só acesso à informação, mas, também, habilidades para identificar e moldar essas oportunidades; e essas habilidades estão distribuídas de forma heterogênea entre as organizações e indivíduos (FELIN et al., 2012).

Furnival, Boaden e Walshe (2019) citam, como exemplos de microfundamentos de detecção, identificar necessidades dos consumidores e pesquisa e desenvolvimento. Ainda, os autores complementam que esta capacidade inclui a detecção de pontos de vista, opiniões e requisitos externos, como regulamentos que mudam continuamente e desenvolvimentos contínuos das partes interessadas, fornecedores, bem como requisitos de usuários de serviço em constante mudança. A capacidade de detecção também contempla como microfundamento as habilidades cognitivas de atenção e percepção (HEL FAT; PETERAF, 2015) e interpretação da informação disponível, seja em gráficos, documentos, reuniões, entre outros (TEECE, 2007). Esta capacidade define o potencial da empresa para mudar e aumentar as capacidades de reconfiguração e apreensão, mas por si só não reflete necessariamente a implementação (FAINSHMIDT; FRAZIER, 2017).

Uma vez que a oportunidade é identificada, é necessário apreendê-la. A capacidade de apreensão (*seizing*) engloba rotinas e processos que garantem que as escolhas estratégicas e os investimentos associados sejam realizados nessas oportunidades emergentes dentro das organizações (HEL FAT; MARTIN, 2015; TEECE, 2012). Envolve o reconhecimento de pontos de inflexão no mercado (WILDEN; DEVINNEY; DOWLING, 2016) e, a partir disso, habilidades para desenvolver produtos, processos e serviços adequados às novas demandas. Para Helfat e Peteraf (2015), ao apreender oportunidades, são necessários microfundamentos relacionados às habilidades de cognição, que influenciam na resolução de problemas e raciocínio.

Para Teece (2007), a capacidade *seizing* contempla o microfundamento desenvolver soluções para os clientes e o modelo de negócio. Este microfundamento envolve aspectos relacionados a selecionar clientes alvo, entregar valor para os clientes e direcionar a tecnologia e arquiteturas dos produtos para o atendimento das necessidades dos clientes. O mesmo autor sugere que a capacidade de apreensão também é baseada nos microfundamentos: seleção de limites organizacionais, definindo o escopo de abrangência das atividades; rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões; rotinas para construir lealdade e comprometimento dos funcionários (TEECE, 2007). Da mesma forma, Furnival, Boaden e Walshe (2019) consideram as rotinas para estabelecer comprometimento dos funcionários um microfundamento. Também, são apontados como microfundamentos de apreensão: interação e desenvolvimento junto com clientes e parceiros, estruturar o processo de desenvolvimento e implementar novos mecanismos de receita (KINDSTROM; KOWALKOWSKI; SANDBERG, 2013).

A capacidade de apreensão permite que a empresa capture o valor de oportunidades de negócios em potencial e decida quais mudanças específicas são necessárias em toda a organização para aproveitar o valor das novas oportunidades (YEOW; SOH; HANSEN, 2018). Ela inclui a mobilização de recursos e competências para aproveitar uma oportunidade ou inibir uma ameaça do ambiente (TEECE, 2012), através do investimento em novas tecnologias, aprimoramento ou implementação de modelos de negócios (TEECE, 2018).

As atividades de identificação e apreensão de oportunidades orientam o processo de reconfiguração de recursos (FAINSHMIDT et al., 2019). A capacidade *reconfiguring* envolve o microfundamento habilidade cognitiva social, de linguagem e comunicação dos líderes, para se relacionar e interagir com pessoas (HELFAT; PETERAF, 2015). Esta capacidade engloba o realinhamento da estrutura organizacional com o seu ambiente e se manifesta através da aplicação do aprendizado para a renovação contínua, transformando o conhecimento em novos produtos, processos, sistemas e serviços (MARKOVICH; EFRAT; RABAN, 2021). As fontes de reconfiguração podem ser através de alianças estratégicas, aquisições ou desenvolvimento de novos produtos ou processos (HELFAT et al., 2007).

Para isto, é necessário a flexibilidade e experimentação, uma vez que as transformações devem ser feitas periodicamente mantendo sempre a organização alinhada com sua estratégia (TEECE, 2018). Segundo Wilden, Devinney e Dowling (2016), estruturas organizacionais orgânicas possuem características que facilitam uma tomada de decisão mais ágil e um fluxo de comunicação mais rápido entre o ambiente externo e o interno, sendo mais apropriadas para a reconfiguração de recursos. Neste mesmo sentido, Teece (2007) sugere que o

microfundamento de descentralização e decomposição permite que o reconhecimento de oportunidades e ameaças prossiga de maneira mais completa e rápido.

A integração de novos conhecimentos e adaptação de melhores práticas são citadas por Khan, Daddi e Iraldo (2020) como microfundamentos relativos à capacidade de reconfiguração. Teece (2007) também aborda a gestão do conhecimento, sendo importante que a empresa tenha projetos de incentivos e a criação de procedimentos de aprendizado, compartilhamento de conhecimento e integração do conhecimento.

Além dos microfundamentos já citados, para Teece (2007), a capacidade *reconfiguring* contempla a co-especialização, para identificar os ativos considerados específicos da organização, que não são visualizados nos concorrentes; e a reestruturação da governança de acordo com a estratégia da empresa. Para Furnival, Boaden e Walshe (2019), a governança inclui mudanças incrementais de políticas e planos estratégicos, trazendo garantia para que as ações sejam realizadas dentro da organização.

Considerando os microfundamentos que sustentam a capacidade de reconfiguração, percebe-se a importância de a empresa ter sua estrutura alinhada com os seus objetivos, adaptando-se constantemente seja adquirindo novos conhecimentos, parcerias ou produtos, ou ainda, proporcionando a descentralização e a flexibilidade. O Quadro 9 resume os microfundamentos identificados na literatura, referente às capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração.

Quadro 9 – Microfundamentos das capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração

(continua)

Capacidade	Microfundamento	Autores
<i>Sensing</i> (Detecção)	Processos para direcionar trabalhos de pesquisa e desenvolvimento Processos para parcerias com fornecedores para complementar as inovações na organização	Teece (2007); Furnival, Boaden e Walshe (2019); Kindstrom, Kowalkowski e Sandberg (2013)
	Exploração de novas tecnologias	Teece (2007); Furnival, Boaden e Walshe (2019); Kindstrom, Kowalkowski e Sandberg (2013)
	Processos para identificação e segmentação de mercado alvo	Teece (2007)
	Identificação de necessidades dos clientes	Teece (2007); Kindstrom, Kowalkowski e Sandberg (2013)
	Habilidades cognitivas de atenção e percepção	Helfat e Peteraf (2015)

(conclusão)

Capacidade	Microfundamento	Autores
<i>Seizing</i> (Apreensão)	Desenvolver soluções para os clientes e o modelo de negócio	Teece (2007); Kindstrom, Kowalkowski e Sandberg (2013)
	Seleção de limites organizacionais Rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões.	Teece (2007)
	Rotinas para construir lealdade e comprometimento dos funcionários	Teece (2007); Furnival, Boaden e Walshe (2019)
	Habilidades cognitivas de resolução de problemas e raciocínio	Helfat e Peteraf (2015)
	Interação e desenvolvimento junto com clientes e parceiros Estruturação do processo de desenvolvimento Implementação de novos mecanismos de receita	Kindstrom, Kowalkowski e Sandberg (2013)
<i>Reconfiguring</i> (Reconfiguração)	Habilidade cognitiva social, de linguagem e comunicação	Helfat e Peteraf (2015)
	Descentralização e decomposição Co-especialização	Teece (2007)
	Gestão do conhecimento	Teece (2007); Khan, Daddi e Iraldo (2020)
	Restruturação da governança	Teece (2007); Furnival, Boaden e Walshe (2019)

Fonte: elaborado pela autora, com base em Teece (2007), Kindstrom, Kowalkowski e Sandberg (2013), Helfat e Peteraf (2015), Furnival, Boaden e Walshe (2019) e Khan, Daddi e Iraldo (2020)

Sendo assim, as capacidades dinâmicas de detecção, apreensão e reconfiguração, possibilitam que as lideranças assumam atitudes que se traduzem em ações, mudando comportamentos, culturas e interesses alinhados com os objetivos e estratégias da empresa. Em relação aos objetivos e estratégias, no modelo de negócio sustentável, é necessário que a sustentabilidade esteja no *core* do negócio e que as práticas de sustentabilidade sejam mantidas como recursos importantes ao longo do tempo (HERNANDEZ-CHÉA et al., 2021). Para que isso ocorra, as capacidades dinâmicas são uma alternativa (AMUI et al., 2017), uma vez que com elas é possível modificar seus negócios, transformando-os em direção à sustentabilidade (GRUCHMANN et al., 2021).

Neste sentido, o próximo capítulo contempla uma revisão sistemática de literatura sobre capacidades dinâmicas e modelo de negócio sustentável. O estudo aborda a evolução das publicações ao longo dos anos, quantidade de citações, periódicos encontrados e

microfundamentos citados na literatura de acordo com as capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração para o refinamento do modelo de negócio sustentável.

7 REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA: CAPACIDADES DINÂMICAS E MODELO DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEL

Este capítulo é composto por uma revisão sistemática de literatura sobre capacidades dinâmicas e modelo de negócio sustentável, que visa identificar microfundamentos das capacidades dinâmicas que contribuam para o refinamento do modelo de negócio sustentável. Ele é dividido em cinco subcapítulos. O primeiro contém uma apresentação geral dos resultados, com a quantidade de estudos encontrados, média de citações, periódicos que foram publicados e um quadro com o resumo dos microfundamentos citados na literatura de acordo com as capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração para o refinamento do modelo de negócio sustentável.

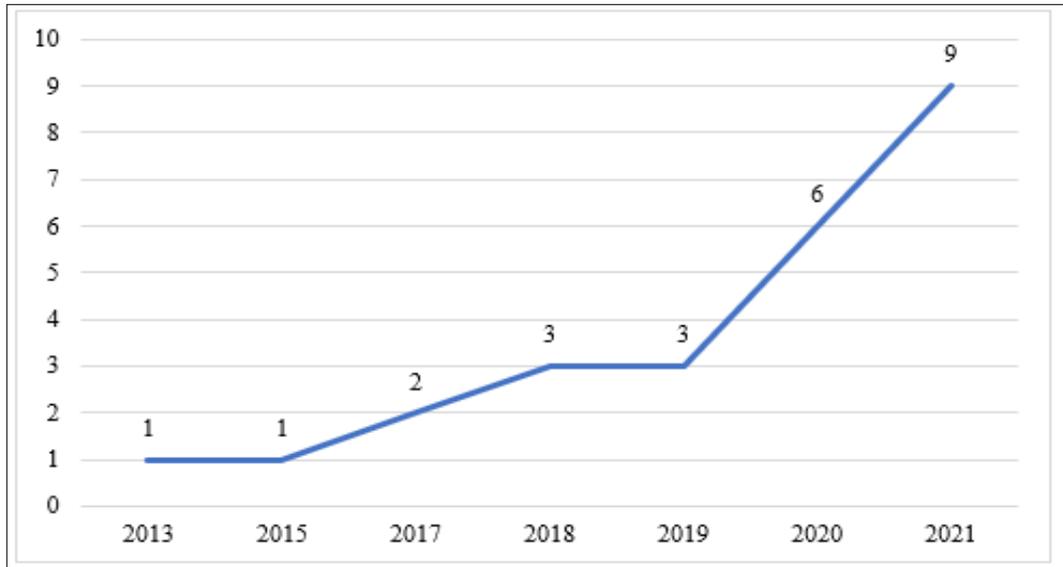
O segundo, terceiro e quarto subcapítulos detalham o que os autores abordam sobre os microfundamentos em cada capacidade dinâmica (detecção, apreensão e reconfiguração, respectivamente). Já o quinto, contempla o mapa conceitual da pesquisa, relacionando os principais conceitos fundamentados no estudo.

A metodologia da revisão sistemática de literatura será abordada na seção 7.1.

7.1 APRESENTAÇÃO GERAL DOS RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

A revisão sistemática mapeou 25 trabalhos que tratam sobre capacidades dinâmicas e modelo de negócio sustentável. O tema tem sido cada vez mais abordado, conforme aponta o Gráfico 1, demonstrando a evolução das publicações ao longo dos anos.

Em 2013, havia somente um trabalho publicado (ILES; MARTIN, 2013), enquanto em julho de 2021 existiam nove. O que demonstra que o resultado tende a aumentar, seguindo a linha de evolução apresentada no Gráfico 1. Já em relação às citações, a média é de 22,5, considerando o total de 564 citações pelos 25 trabalhos mapeados. O estudo mais citado é o mais antigo das publicações encontradas: “Expanding bioplastics production: sustainable business innovation in the chemical industry”, de autoria de Iles e Martin (2013), com 132 citações conforme a Scopus. Os autores realizaram um estudo de casos múltiplos qualitativo com três grandes empresas produtoras de bioplásticos para entender como enfrentam desafios em seus modelos de negócios sustentáveis, utilizando as capacidades dinâmicas.

Gráfico 1 – Evolução das publicações

Fonte: elaborado pela autora (2022)

As publicações foram realizadas em dezessete periódicos diferentes, sendo que o Journal of Cleaner Production concentra quatro delas, com fator de impacto SJR 200 (Tabela 1). Estes quatro estudos foram publicados em 2021, 2019 e 2013, por diferentes autores (DÍAZ-CHAO; FICAPAL-CUSI; TORRENT-SELENS, 2021; PIERONI; MCALOONE; PIGOSO, 2021; JABBOUR et al., 2019; ILES; MARTIN, 2013).

Tabela 1 – Periódicos por quantidade de publicações

(continua)

Periódico	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Fator de Impacto SJR
Journal of Cleaner Production	4	16%	200
Journal of Business Research	3	12%	195
Business Strategy and the Environment	3	12%	105
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	2	8%	73
Journal of Business Ethics	1	4%	187
Organization Studies	1	4%	148
Industrial Marketing Management	1	4%	136
California Management Review	1	4%	129
Supply Chain Management	1	4%	115
Long Range Planning	1	4%	102
Sustainability (Switzerland)	1	4%	85
International Journal of Logistics Management	1	4%	77
Process Safety and Environmental Protection	1	4%	77

(conclusão)

Periódico	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Fator de Impacto SJR
Business and Society	1	4%	75
Forest Policy and Economics	1	4%	68
Industry and Innovation	1	4%	61
Journal of Business Strategy	1	4%	38
Total	25	100%	

Fonte: elaborada pela autora (2022)

A literatura sugere que as empresas são mais capazes de refinar o modelo de negócio sustentável quando mobilizam suas capacidades dinâmicas em torno da sustentabilidade (ILES; MARTIN, 2013; GRUCHMANN; SEURING, 2018). Para analisar como isso ocorre, os autores descritos no Quadro 10 utilizam os microfundamentos de acordo com as capacidades dinâmicas *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*.

Quadro 10 – Microfundamentos das capacidades dinâmicas para o modelo de negócio sustentável

(continua)

Capacidade	Microfundamento	Autor
<i>Sensing</i> (Detecção)	Ter um compromisso com a sustentabilidade, definindo prioridades	Pieroni, McAloone e Pigosso (2021); Vallaster et al. (2021); Li et al. (2021); Rey-Garcia, Mato-Santiso e Felgueiras (2021)
	Ter lideranças qualificadas, com competência técnica, experiências e habilidades relacionais	Silva, Al-Tabbaa e Khan (2021); Näyhä (2020)
	Observar tendências de sustentabilidade no mercado, concorrentes e novas tecnologias	Khan, Daddi e Iraldo (2020); Iles e Martin (2013); Zhang et al. (2020)
	Organizar sessões de <i>brainstorming</i> para geração de ideias	Khan, Daddi e Iraldo (2020)
	Participar de conferências e seminários	Khan, Daddi e Iraldo (2020)
	Analisar fatores que possam influenciar a sustentabilidade no negócio	Pieroni, McAloone e Pigosso (2021); Bocken e Geradts (2020)
<i>Seizing</i> (Apreensão)	Ter visão sistêmica, considerando por exemplo, o impacto de suas atividades no meio ambiente e para a sociedade	Vallaster et al. (2021); Inigo, Albareda e Ritala (2017)
	Reconhecer e gerenciar a natureza oposta dos objetivos	Vallaster et al. (2021); Rey-Garcia e Mato-Santiso; Felgueiras (2021)

(conclusão)

Capacidade	Microfundamento	Autor
<i>Seizing</i> (Apreensão)	Identificar expectativas e consciência dos <i>stakeholders</i> em relação à sustentabilidade	Pieroni, McAloone e Pigosso (2021); Best et al., (2021); Cillo et al. (2019); Inigo, Albareda e Ritala (2017).
	Formular estratégia de sustentabilidade, planejar investimentos e recrutar funcionários com requisitos de sustentabilidade	Khan, Daddi e Iraldo (2020); Iles e Martin (2013)
	Colaborar com organizações, governo, concorrentes e parceiros	Khan, Daddi e Iraldo (2020); Iles e Martin (2013); Pieroni, McAloone e Pigosso (2021); Brenner (2018)
	Incorporar uma cultura organizacional inovadora de sustentabilidade	Khan, Daddi e Iraldo (2020); Näyhä (2020); Gruchmann e Seuring (2018)
	Investir em tecnologias e manter constante atualização tecnológica	Khan, Daddi e Iraldo (2020); Diaz-Chao, Ficapal-Cusi e Torrent-Selens (2021); Belhadi et al. (2021); Liboni, Liboni e Cezarino (2018); Tollin e Christensen (2019)
<i>Reconfiguring</i> (Reconfiguração)	Investir em várias fontes de conhecimentos, treinamentos e compartilhamento de informações	Vallaster et al. (2021); Gruchmann e Seuring (2018); Best et al. (2021); Cillo et al. (2019); Silva, Al-Tabbaa e Khan (2021)
	Promover a descentralização, decomposição, autogestão	Vallaster et al. (2021); Näyhä (2020)
	Monitorar indicadores, ter metas e sistemas de gestão de desempenho sustentável para incorporar a sustentabilidade	Vallaster et al. (2021); Best et al. (2021); Iles e Martin (2013); Pieroni, McAloone e Pigosso (2021); Scarpellini et al. (2020); Khan, Daddi e Iraldo (2020)
	Reestruturar a estrutura de governança, que permita a transformação do modelo de negócio	Khan, Daddi e Iraldo (2020); Pieroni, McAloone e Pigosso (2021)

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Pode-se constatar que alguns dos microfundamentos das capacidades dinâmicas para o modelo de negócio sustentável apresentados no Quadro 10, de certa forma, acabam se relacionando com alguns dos microfundamentos das capacidades dinâmicas que constam no Quadro 9, na seção 6.2 deste trabalho. O Quadro 11, exposto a seguir, apresenta as relações entre eles.

Quadro 11 – Relações entre os microfundamentos das capacidades dinâmicas

(continua)

Capacidades dinâmicas	Microfundamentos das capacidades dinâmicas (apresentados no Quadro 9)	Microfundamentos das capacidades dinâmicas e modelo de negócio sustentável (apresentados no Quadro 10)
Capacidade de detecção	Processos para direcionar trabalhos de pesquisa e desenvolvimento	Ter um compromisso com a sustentabilidade, definindo prioridades; Ter lideranças qualificadas, com competência técnica, experiências e habilidades relacionais.
	“Processos de parcerias com fornecedores para complementar as inovações na organização” – adaptado para “processos de parcerias para complementar a sustentabilidade na organização”	Ter um compromisso com a sustentabilidade, definindo prioridades; Ter lideranças qualificadas, com competência técnica, experiências e habilidades relacionais Analisar fatores que possam influenciar a sustentabilidade no negócio
	“Processos para identificação e segmentação de mercado alvo” e; “Identificação de necessidades dos clientes” – adaptados para “processos para identificação de necessidades de sustentabilidade”	Observar tendências de sustentabilidade no mercado, concorrentes e novas tecnologias; Organizar sessões de <i>brainstorming</i> para geração de ideias Participar de conferências e seminários Realizar atividades de pesquisa e desenvolvimento
	Exploração de novas tecnologias; Habilidades cognitivas de atenção e percepção	(não há relação)
Capacidade de apreensão	Desenvolver soluções para os clientes e modelo de negócio e; Seleção de limites organizacionais; – adaptados para “delinear soluções de sustentabilidade para o modelo de negócio sustentável e seus <i>stakeholders</i> ”	Reconhecer e gerenciar a natureza oposta dos objetivos; Identificar expectativas e consciência dos <i>stakeholders</i> em relação à sustentabilidade; Colaborar com organizações, governo, concorrentes e parceiros; Investir em tecnologias e manter constante atualização tecnológica
	Rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões	Formular estratégia de sustentabilidade, planejar investimentos e recrutar funcionários com requisitos de sustentabilidade; Identificar expectativas e consciência dos <i>stakeholders</i> em relação à sustentabilidade; Reconhecer e gerenciar a natureza oposta dos objetivos.

(conclusão)

Capacidades dinâmicas	Microfundamentos das capacidades dinâmicas (apresentados no Quadro 9)	Microfundamentos das capacidades dinâmicas e modelo de negócio sustentável (apresentados no Quadro 10)
Capacidade de apreensão	Rotinas para construir lealdade e comprometimento dos funcionários – adaptado para “rotinas para construir lealdade e comprometimento dos funcionários com a estratégia de sustentabilidade”	Incorporar uma cultura organizacional inovadora de sustentabilidade; Ter visão sistêmica, considerando por exemplo, o impacto de suas atividades no meio ambiente e para a sociedade
	Habilidades cognitivas de resolução de problemas e raciocínio Interação e desenvolvimento junto com clientes e parceiros Estruturação do processo de desenvolvimento Implementação de novos mecanismos de receita	(não há relação)
Capacidade de reconfiguração	Descentralização e decomposição	Promover a descentralização, decomposição, autogestão
	Gestão do conhecimento	Investir em várias fontes de conhecimentos, treinamentos e compartilhamento de informações
	Restruturação da governança	Reestruturar a estrutura de governança, que permita a transformação do modelo de negócio
	Habilidade cognitiva social, de linguagem e comunicação Co-especialização	(não há relação)
	Sugerido como um novo microfundamento Visão de melhoria contínua de sustentabilidade	Monitorar indicadores, ter metas e sistemas de gestão de desempenho sustentável para incorporar a sustentabilidade Adaptar as melhores práticas de sustentabilidade

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Pode-se observar, no Quadro 11, por exemplo, na **capacidade de detecção**, as organizações que “assumem o compromisso com a sustentabilidade” em suas escolhas e ações (PIERONI; MCALOONE; PIGOSSO, 2021; VALLASTER et al., 2020; LI et al., 2021; REY-GARCIA; MATO-SANTISO; FELGUEIRAS, 2021) e possuem “lideranças com habilidades relacionais, qualificações, competências, experiências na área de sustentabilidade” (SILVA; AL-TABBAA; KHAN, 2021; NÄYHÄ, 2020), podem “direcionar seus trabalhos de pesquisa

e desenvolvimento” (TEECE, 2007; FURNIVAL; BOADEN; WALSHE, 2019), considerando a sustentabilidade nestes trabalhos.

Teece (2007) e Furnival, Boaden e Walshe (2019) abordam o microfundamento “processos de parcerias com fornecedores para complementar as inovações nas organizações”. Assim, o “compromisso com a sustentabilidade” (PIERONI; MCALOONE; PIGOSSO, 2021; VALLASTER et al., 2020; LI et al., 2021; REY-GARCIA; MATO-SANTISO; FELGUEIRAS, 2021), as “qualificações, competências, habilidades e experiências das lideranças” (SILVA; AL-TABBAA; KHAN, 2021; NÄYHÄ, 2020) e a “análise dos fatores que possam complementar a sustentabilidade no negócio” (PIERONI; MCALOON; PIGOSSO, 2021; BOCKEN; GERADTS, 2020) conduzem os “processos de parcerias para complementar a sustentabilidade na organização”. Neste caso, ao invés de “complementar as inovações”, sugere-se a adaptação para “complementar a sustentabilidade”, assim como estas parcerias não precisam se restringir somente a fornecedores, sendo sugerida adaptação do microfundamento para “processos de parcerias para complementar a sustentabilidade na organização”.

Com os microfundamentos “observar tendências de sustentabilidade, concorrentes e novas tecnologias” (KHAN; DADDI; IRALDO, 2020; ILLES; MARTIN, 2013; ZHANG et al., 2020); “realizar atividades de pesquisa e desenvolvimento” (KHAN; DADDI; IRALDO, 2020; ILES; MARTIN, 2013); “organizar sessões de *brainstorming*” e “participar de conferências e seminários” (KHAN; DADDI; IRALDO, 2020), é possível não somente “identificar e segmentar o mercado-alvo” (TEECE, 2007) ou “identificar as necessidades dos clientes” (TEECE, 2007; KINDSTROM; KOWALKOSWKI; SANDBERG, 2013), mas sim, “identificar as necessidades de sustentabilidade”, direcionando as ações da empresa de acordo com as tendências de sustentabilidade observadas e pesquisadas e com as ideias propostas nas sessões *brainstorming*.

Na capacidade de detecção, não foi possível relacionar somente dois microfundamentos apresentados no Quadro 9 “exploração de novas tecnologias” (TEECE, 2007; FURNIVAL; BOADEN; WALSHE, 2019; KINDSTROM; KOWALKOWSKI; SANDBERG, 2013) e “habilidades cognitivas de atenção e percepção” (HELFAT; PETERAF, 2015), com aqueles apresentados no Quadro 10, encontrados na revisão sistemática de literatura.

Já em relação à **capacidade de apreensão**, o microfundamento “desenvolver soluções para os clientes e o modelo de negócio” (KINDSTROM; KOWALKOWSKI; SANDBERG, 2013; TEECE, 2007) e “seleção de limites organizacionais” (TEECE, 2007), foram unidos e adaptados para “delinear soluções para o modelo de negócio sustentável e seus *stakeholders*”, uma vez que o modelo de negócio sustentável considera os interesses dos *stakeholders* (GONI

et al., 2021). O mesmo está relacionado com diversos microfundamentos apresentados no Quadro 10. Por exemplo, o reconhecimento e gerenciamento da natureza oposta dos objetivos da empresa (objetivos socioambientais e econômicos) (PIERONI; MCALOONE; PIGOSSO, 2021; BEST et al., 2021; CILLO et al., 2019; INIGO; ALBAREDA; RITALA, 2017), facilita a compreensão dos limites da empresa em relação às soluções oferecidas, determinando o direcionamento do negócio e delineando as soluções, ou seja, até que ponto a empresa prioriza o lucro ou seus objetivos socioambientais.

Com os microfundamentos “identificação de expectativas e consciência dos *stakeholders* em relação à sustentabilidade” (PIERONI; MCALOONE; PIGOSSO, 2021; CILLO et al., 2019; INIGO; ALBAREDA; RITALA, 2017) e “colaboração com organizações, governo, concorrentes e parceiros” (KHAN; DADDI; IRALDO, 2020; ILES; MARTIN, 2013; PIERONI; MCALOONE; PIGOSSO, 2021; BRENNER, 2018), é possível delinear soluções, acordo com os interesses dos *stakeholders* e estratégia da empresa, considerando as expectativas e necessidades identificadas. Ao mesmo tempo o “investimento em tecnologias e a constante atualização tecnológica” (KHAN; DADDI; IRALDO, 2020; LIBONI; LIBONI; CEZARINO, 2018; TOLLIN; CHRISTENSEN, 2019; DÍAZ-CHAO; FICAPAL-CUSI; TORRENT-SELENS, 2021; BELHADI et al., 2021) pode ser benéfico no desenvolvimento de soluções que reduzam impactos socioambientais e contribuam para a sustentabilidade no negócio.

Já o microfundamento “rotinas para seleção de protocolos de tomadas de decisão” (TEECE, 2007; BEST et al., 2021; GRUCHMANN; SEURING, 2018), relaciona-se com “formular estratégia de sustentabilidade, planejar investimentos e recrutar funcionários com requisitos de sustentabilidade” (KHAN; DADDI; IRALDO, 2020; ILES; MARTIN, 2013), pois havendo este planejamento e direcionamento da estratégia, facilita o processo de tomada de decisão da empresa, no que se refere à sustentabilidade. Da mesma forma, a “identificação de expectativas e consciência dos *stakeholders* em relação à sustentabilidade” (PIERONI; MCALOONE; PIGOSSO, 2021; CILLO et al., 2019; INIGO; ALBAREDA; RITALA, 2017) e o “reconhecimento e gerenciamento da natureza oposta dos objetivos” (PIERONI; MCALOONE; PIGOSSO, 2021; BEST et al., 2021; CILLO et al., 2019; INIGO; ALBAREDA; RITALA, 2017), reduzindo as incertezas no momento que a organização precisa tomar decisões.

O microfundamento “rotinas para construir lealdade e comprometimento dos funcionários” (TEECE, 2007; FURNIVAL; BOADEN; WALSH, 2019) relaciona-se com “incorporar uma cultura organizacional inovadora de sustentabilidade” (KHAN; DADDI;

IRALDO, 2020; NÄYHÄ, 2020) e com “ter visão sistêmica, considerando o impacto socioambiental de suas atividades” (VALLASTER et al., 2021; REY-GARCIA; MATO-SANTISO; FELGUEIRAS, 2021). Assim, ao incentivar a cultura de sustentabilidade, dando espaço para proposição de novas ideias e incentivando reflexões sobre o impacto das atividades, estimula o comprometimento dos funcionários com a estratégia de sustentabilidade. Desta forma, este microfundamento foi adaptado para “rotinas para construir lealdade e comprometimento dos funcionários com a estratégia de sustentabilidade”.

Na capacidade de apreensão, não foi possível a relação dos seguintes microfundamentos expostos no Quadro 9: “habilidades cognitivas de resolução de problemas e raciocínio” (HELFAT; PETERAF, 2015), “interação e desenvolvimento junto com clientes e parceiros”, “estruturação do processo de desenvolvimento” e “implementação de novos mecanismos de receita” (KINDSTROM; KOWALKOWSKI; SANDBERG, 2013).

Por fim, quanto à **capacidade de reconfiguração**, Teece (2007) cita o microfundamento “descentralização e decomposição”, sendo necessário a participação dos funcionários na nas decisões. Da mesma forma, Vallaster et al. (2021) e Näyhä (2020) destacam a importância deste para a resolução de problemas socioambientais. Nesta mesma capacidade, a literatura aponta a necessidade do microfundamento “gestão do conhecimento” (TEECE, 2007; KHAN; DADDI; IRALDO, 2019) relacionando-se com a abordagem de outros autores sobre o “investimento em várias fontes de conhecimentos, treinamentos e compartilhamento de informações de sustentabilidade” (VALLASTER et al., 2021; GRUCHMANN; SEURING, 2018; BEST et al., 2021; CILLO et al., 2019; SILVA; AL-TABBAA; KHAN, 2021). O incentivo ao conhecimento na área de sustentabilidade é importante para a transformação do modelo de negócio, sendo necessário constante atualização.

O microfundamento “reestruturação da governança” (TEECE, 2007; FURNIVAL; BOADEN; WALSH, 2019) também foi abordado na literatura relacionando com modelo de negócio sustentável. Para os autores Khan, Daddi e Iraldo (2020) e Pieroni, McAlone e Pigozzo (2021), as organizações que visam a sustentabilidade, devem permitir a modificação de sua estrutura de governança, adaptando-a de acordo com seus objetivos, incluindo *stakeholders* em conselhos e comitês.

Na capacidade de reconfiguração, não foram encontradas relações dos seguintes microfundamentos expostos no Quadro 9: “habilidades cognitiva social, de linguagem e comunicação” (HELFAT; PETERAF, 2015) e co-especialização (TEECE, 2007), com os apresentados no Quadro 10. No entanto, diversos autores sugerem como o “monitoramento de indicadores e metas de sustentabilidade, assim como sistemas de gestão de desempenho

sustentável” (VALLASTER et al., 2021; BEST et al., 2021; ILES; MARTIN, 2013; PIERONI; MCALOONE; PIGOSSO, 2021; SCARPELLINI et al., 2020; KHAN; DADDI. IRALDO, 2020). Não foi encontrada relação deste, com aqueles apresentados no Quadro 9, acrescentando. no estudo, como um novo microfundamento “visão de melhoria contínua de sustentabilidade”.

A seguir, serão apresentados os microfundamentos encontrados na revisão sistemática de literatura que contribuem para o refinamento do modelo de negócio sustentável sendo expostos de acordo com cada capacidade: detecção, apreensão e reconfiguração.

7.2 MICROFUNDAMENTOS DA CAPACIDADE DE DETECÇÃO (*SENSING*)

A capacidade de detecção relaciona-se com criar e transmitir um senso de oportunidade para projetar e implementar atividades e identificar possíveis problemas, em direção a uma finalidade positiva orientada para a sociedade (LI et al., 2021). Vallaster et al. (2021) dizem que o enquadramento paradoxal contribui para a detecção, uma vez que ele impacta nos resultados dos esforços da organização. Este microfundamento se refere ao reconhecimento da oposição dos objetivos econômicos e socioambientais, mas percebendo a dependência um do outro no longo prazo, para o modelo de negócio. O pensamento paradoxal impulsiona a empresa a agir comercialmente, mas, também, em direção aos aspectos sociais e ambientais. As práticas associadas ao enquadramento paradoxal são importantes para lidar com as tensões.

Rey-Garcia, Mato-Santiso e Felgueiras (2021) dizem que saber gerenciar as tensões permite a distribuição de poder e responsabilidades entre os *stakeholders*; o aproveitamento e (re)combinação de ativos distintos e complementares, principalmente intangíveis, entre os sócios; e a transição de inovações de sustentabilidade. A literatura também aponta que a observação de tendências de sustentabilidade no mercado, concorrentes e novas tecnologias detectam oportunidades e ameaças (KHAN; DADDY; IRALDO, 2020; ILES; MARTIN, 2013; ZHANG et al., 2020).

Também, são importantes as competências técnicas dos líderes, redes de contatos e experiências, para a capacidade de detecção (SILVA; AL-TABBAA; KHAN, 2021; NÄYHÄ, 2020). Silva, Al-Tabbaa e Khan (2021) realizaram um estudo de caso, onde a criação de valor social e econômico foi obtido por meio das competências dos fundadores, ao perceberem os desafios sociais como oportunidades para uma organização internacional de propósito social. Para Jabbour et al. (2019), os líderes devem tomar decisões para atender às mudanças e os requisitos necessários na transição para um modelo de negócio sustentável. A capacidade dos líderes é citada por Vallaster et al. (2021), para reconhecer as demandas sociais e econômicas

como dependentes umas das outras. Ter um compromisso com a sustentabilidade (PIERONI; MCALOONE; PIGOSSO, 2021), realizar atividades de pesquisa e desenvolvimento (KHAN; DADDY; IRALDO, 2020; ILES; MARTIN, 2013), sessões de *brainstorming* e participação em conferências e seminários são possibilidades de detecção (KHAN; DADDY; IRALDO, 2020).

Ainda, analisar fatores que influenciam a sustentabilidade do negócio pode contribuir para a detecção de oportunidades e ameaças (PIERONI; MCALOONE; PIGOSSO, 2021). Bocken e Geradts (2020) propõem barreiras e *drivers* que podem afetar as capacidades dinâmicas necessárias para a inovação do modelo de negócio sustentável, sem relacionar aos microfudamentos. São consideradas barreiras: foco na maximização do valor para o acionista, prevenção de incertezas, visão e incentivos de curto prazo, estratégia funcional, foco na exploração, excelência funcional, processos e procedimentos de inovação padronizados, planejamento e alocação de recursos fixos, métricas de desempenho financeiro. Os *drivers* são definidos em: equilíbrio no valor para acionistas e *stakeholders*, valorizar a sustentabilidade do negócio, inovação colaborativa, foco estratégico na inovação do modelo de negócio sustentável, valorizar a sustentabilidade, desenvolvimento da capacidade das pessoas, estrutura habilitadora para inovação, recursos exclusivos, incentivos para a sustentabilidade.

A partir do exposto, percebe-se que as ações citadas contemplam quatro microfudamentos:

- a) “processos para direcionar trabalhos de pesquisa e desenvolvimento” (TEECE, 2007; FURNIVAL; BOADEN; WALSHE, 2019);
- b) “processos de parcerias com fornecedores para complementar as inovações na organização” (TEECE, 2007; FURNIVAL; BOADEN; WALSHE, 2019);
- c) “processos para identificação e segmentação de mercado alvo” (TEECE, 2007);
- d) “identificação de necessidades dos clientes” (TEECE, 2007; KINDSTROM, KOWALKOWSKI; SANDBERG, 2013).

No entanto, devido ao foco desta pesquisa no modelo de negócio sustentável das B Corps, sugere-se a alteração do microfudamento 2 para “processos de parcerias para complementar a sustentabilidade na organização”. Os microfudamentos 3 e 4 foram unificados, resultando na seguinte adaptação “processos para identificação das necessidades de sustentabilidade”.

Os microfudamentos “exploração de novas tecnologias” (TEECE, 2007; FURNIVAL; BOADEN; WALSHE, 2019; KINDSTROM; KOWALKOWSKI; SANDBERG, 2013) e “habilidades cognitivas de atenção e percepção” (HELFAT; PETERAF, 2015) não foram

considerados, pois não foi observada relação com os microfundamentos encontrados na literatura sobre capacidades dinâmicas e modelo de negócio sustentável.

Através destes microfundamentos identificados na revisão sistemática de literatura, as B Corps conseguem detectar oportunidades e ameaças, mantendo e desenvolvendo suas práticas de sustentabilidade, refinando seu modelo de negócio sustentável. Assim que as oportunidades são identificadas, é necessário apreendê-las, capacidade a ser abordada na próxima seção.

7.3 MICROFUNDAMENTOS DA CAPACIDADE DE APREENSÃO (*SEIZING*)

A capacidade de apreensão se concentra no sistema de resposta da empresa a oportunidades e ameaças, além da mobilização de recursos para capturar valor de oportunidades identificadas (LI et al., 2021). Vallaster et al. (2021) sugerem que a falta do pensamento sistêmico dificulta a transformação de oportunidades em negócios viáveis e sustentáveis. Também, com uma abordagem sistêmica, para Inigo, Albareda e Ritala (2017), pessoas com diferentes funções, devem estar cientes dos desafios uns dos outros, incluindo fornecedores. Estes mesmos autores enfatizam a necessidade da integração de metodologias e tecnologias sustentáveis, da aprendizagem mútua e responsabilidade compartilhada entre os sócios em prol da sustentabilidade.

A cultura organizacional que estimula os funcionários à imaginação e à criatividade é propícia para o aproveitamento de oportunidades (NÄYHÄ, 2020). Quando as equipes podem agir e pensar de forma livre, elas se comprometem a visualizar oportunidades para melhorar a forma como a empresa opera em relação à sustentabilidade. Gruchmann e Seuring (2018) ressaltam a importância que a organização possua uma cultura inovadora sustentável. A cultura de sustentabilidade deve ser incentivada, dando espaço às discussões sobre temas relacionados à sustentabilidade, fornecendo treinamentos, incentivando a geração de ideias, buscando a lealdade e comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa (KHAN; DADDI; IRALDO, 2020).

Além disso, as organizações que investem em tecnologias e mantêm constante atualização tecnológica podem se beneficiar no desenvolvimento de novos produtos, serviços, projetos ou processo, contribuindo para soluções mais sustentáveis (KHAN; DADDI; IRALDO, 2020; TOLLIN; CHRISTENSEN, 2019). Para Diaz-Chao, Ficopal-Cusi, Torrent-Selens (2021), tecnologias da Indústria 4.0 (I4.0) podem acelerar vendas, exportações e produtividade, impulsionando a sustentabilidade ambiental e econômica, em modelos de negócios sustentáveis. Belhadi et al. (2021) também abordam a I4.0, quando sugerem que os

recursos da I4.0 (considerados uma capacidade dinâmica) podem ser alavancados por meio de abordagens e práticas transformacionais para impulsionar a inovação em modelos de negócios para criar valor sustentável.

Liboni, Liboni e Cezarino (2018) pesquisam sobre a importância estratégica e ambiental da indústria 4.0 e indústria de sistemas elétricos. Os autores sugerem que objetivos, como proteção ambiental e segurança em processos, ajudarão as empresas a desenvolver capacidades dinâmicas importantes – novas políticas para permitir a inovação, redução da burocracia e investimentos em educação – o que contribui para elevar a inovação para os requisitos da indústria 4.0. Como consequência, resultaria em menor impacto ambiental e operações menos perigosas.

Além disso, a identificação de expectativas e consciência dos *stakeholders* em relação à sustentabilidade (PIERONI; MCALOONE; PIGOSSO, 2021; BEST et al., 2021; CILLO et al., 2019; INIGO; ALBAREDA; RITALA, 2017), à estratégia de sustentabilidade (KHAN; DADDI; IRALDO, 2020; ILES; MARTIN, 2013) e à colaboração com os *stakeholders* (KHAN; DADDI; IRALDO, 2020; ILES; MARTIN, 2013; PIERONI; MCALOONE; PIGOSSO, 2021; BRENNER, 2018) são citadas. Por fim, a definição de prioridades (VALLASTER et al., 2021) e a necessidade de atualização tecnológica (KHAN; DADDY; IRALDO, 2020) também contribuem para a apreensão de oportunidades.

Estes processos e rotinas contemplam os microfundamentos:

- a) “desenvolver soluções para os clientes e o modelo de negócio” (KINDSTROM; KOWALKOWSKI; SANDBERG, 2013; TEECE, 2007);
- b) “seleção de limites organizacionais” (TEECE, 2007);
- c) “rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões” (TEECE, 2007);
- d) “rotinas para construir lealdade e comprometimento dos funcionários com a estratégia de sustentabilidade” (TEECE, 2007; FURNIVAL; BOADEN; WALSH, 2019).

Devido ao foco desta pesquisa estar no modelo de negócio sustentável, que considera os interesses dos *stakeholders*, propõe-se a união e adaptação dos microfundamento 1 e 2 para “delinear soluções para o modelo de negócio sustentável e seus *stakeholders*”. Os demais microfundamentos (3 e 4) permanecem os mesmos.

Os microfundamentos “habilidades cognitivas de resolução de problemas e raciocínio” (HELFAT; PETERAF, 2015), “interação e desenvolvimento junto com clientes e parceiros”, “estruturação do processo de desenvolvimento” e “implementação de novos mecanismos de receita” (KINDSTROM; KOWALKOWSKI; SANDBERG, 2013) não foram considerados

pois não foi observada relação na literatura com os microfundamentos das capacidades dinâmicas e modelo de negócio sustentável.

Pressupõe-se que, através dos quatro microfundamentos identificados na revisão sistemática de literatura as B Corps, aprendem oportunidades de sustentabilidade, aprimorando suas práticas e assim refinando seu modelo de negócio sustentável. Após a apreensão, as organizações devem reconfigurar seus ativos e recursos, capacidade a ser abordada na próxima seção.

7.4 MICROFUNDAMENTOS DA CAPACIDADE DE RECONFIGURAÇÃO (*RECONFIGURING*)

A capacidade de reconfiguração, envolve a habilidade de combinar, recombinar e reconfigurar ativos, recursos e estruturas para alinhar com as decisões estratégicas identificadas pela capacidade de detecção e determinadas pela capacidade de apreensão (LI et al., 2021). Em relação aos microfundamentos da capacidade de reconfiguração, os autores apontam a necessidade de incentivo ao conhecimento de sustentabilidade, treinamentos e compartilhamento de informações (VALLASTER et al., 2021; GRUCHMANN; SEURING, 2018; BEST et al., 2021; CILLO et al., 2019; SILVA; AL-TABBAA; KHAN, 2021). É necessário atrair membros da organização que estejam dispostos a aprender e processar novos conhecimentos e ideias relacionadas ao propósito social e/ou ambiental constantemente (VALLASTER et al., 2021). A busca de novos conhecimentos contribui tanto para a identificação de oportunidades (*sensing*), quanto para a reconfiguração de recursos, sendo necessário a atualização constante.

A capacidade de reconfiguração envolve a promoção da descentralização, decomposição e autogestão (VALLASTER et al., 2021; NÄYHÄ, 2020). Isso é possível aumentando a participação dos funcionários nas decisões, estruturando grupos de trabalhos baseados em projetos que visem mudanças e resolução conjunta de problemas, evitando a rigidez de hierarquias (VALLASTER et al., 2021). Os processos de governança devem incluir os *stakeholders* nas decisões com representantes de diferentes grupos de partes interessadas para conselhos ou comitês (KHAN; DADDY; IRALDO, 2020; PIERONI; MCALOONE; PIGOSSO, 2021).

Esta capacidade também considera o estabelecimento de indicadores e métricas de sustentabilidade (VALLASTER et al., 2021; BEST et al., 2021; ILES; MARTIN, 2013; PIERONI; MCALOONE; PIGOSSO, 2021; SCARPELLINI et al., 2020). Através destes,

verifica-se os impactos sociais e/ou ambientais, estipula-se objetivos e prioridades em direção ao objetivo da empresa (SCARPELLINI et al., 2020). A adaptação das melhores práticas de sustentabilidade é citada por Khan, Daddi e Iraldo (2020), sendo possível a busca da melhoria contínua através de sistemas de gestão e controle de indicadores.

Assim, constata-se que estes processos e rotinas contemplam os microfundamentos descentralização e decomposição (TEECE, 2007), gestão do conhecimento (TEECE, 2007; KHAN; DADDI; IRALDO, 2019) e reestruturação da governança (TEECE, 2007; FURNIVAL; BOADEN; WALSH, 2019). Já os microfundamentos “habilidades cognitiva social, de linguagem e comunicação” (HELFAT; PETERAF, 2015) e “co-especialização” (TEECE, 2007), não foram considerados, pois não foi identificada relação na literatura com os microfundamentos que relacionam capacidades dinâmicas e modelo de negócio sustentável.

Por fim, não houve relação do “monitoramento de indicadores e metas de sustentabilidade, assim como sistemas de gestão de desempenho sustentável” (VALLASTER et al., 2021; BEST et al., 2021; ILES; MARTIN, 2013; PIERONI; MCALOONE; PIGOSSO, 2021; SCARPELLINI et al., 2020; KHAN; DADDI; IRALDO, 2020) com os microfundamentos apresentados no Quadro 9, acrescentando-o nesta pesquisa, como uma sugestão, sendo resumido em “visão de melhoria contínua de sustentabilidade”.

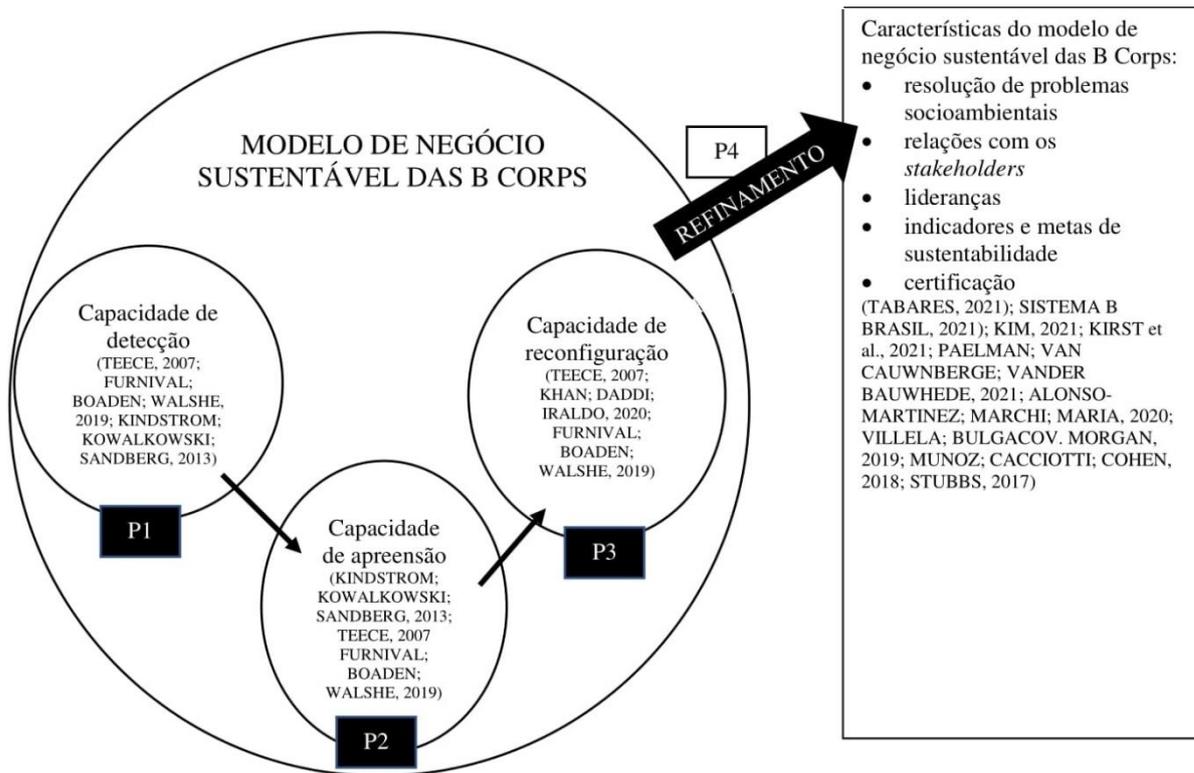
Através dos quatro microfundamentos identificados, “descentralização e decomposição”, “gestão do conhecimento”, “reestruturação da governança” e “visão de melhoria contínua de sustentabilidade”, as B Corps reconfiguram seus recursos e assim conseguem refinar seu modelo de negócio sustentável.

Para finalizar a fundamentação teórica, o mapa conceitual da pesquisa é apresentado no próximo subcapítulo.

7.5 MAPA CONCEITUAL DA PESQUISA

Esta seção busca sintetizar os principais resultados, de acordo com a fundamentação teórica, considerando as relações entre as abordagens no mapa conceitual, conforme demonstrado na Figura 6.

Figura 6 – Mapa conceitual da pesquisa



Fonte: elaborada pela autora (2022)

No referencial teórico desta dissertação, de acordo com o Quadro 7, foram identificadas características do modelo de negócio sustentável das B Corps, relacionadas com as categorias resolução de problemas socioambientais, certificação, relações com *stakeholders*, lideranças e indicadores e metas de sustentabilidade. Foi abordada a resolução de problemas socioambientais como propósito das B Corps, através de negócios e projetos, ao mesmo tempo em que visam o lucro e seguem a perspectiva do *Triple Bottom Line*.

Em relação à certificação B, foram identificados benefícios decorrentes dela, como a atração de investidores, confiança dos consumidores e mudanças provocadas pela Avaliação de Impacto B. Quanto aos *stakeholders*, há uma relação de engajamento e busca de educação e conscientização dos mesmos. Os líderes impulsionam o modelo de negócio, moldando a filosofia empresarial, de acordo com valores socioambientais, ao mesmo tempo em que buscam mudanças, através do ativismo corporativo. Por fim, os indicadores e metas de sustentabilidade, decorrentes da certificação são utilizados como uma forma de melhoria, contribuindo para a tomada de decisão da empresa.

Já na revisão sistemática de literatura, pode-se identificar os microfundamentos das capacidades dinâmicas *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* que se mobilizam para o refinamento do modelo de negócio sustentável, conforme exposto no Quadro 11 da seção 7.1. Com os

microfundamentos “processos para direcionar trabalhos de pesquisa e desenvolvimento”, “processos de parcerias para complementar a sustentabilidade na organização” e “processos para identificação das necessidades de sustentabilidade”, as empresas detectam oportunidades e ameaças relacionadas à sustentabilidade (capacidade de detecção).

Diante disto, foi sugerido o primeiro pressuposto da pesquisa P(1): “A capacidade dinâmica de detecção, através dos microfundamentos “processos para direcionar trabalhos de pesquisa e desenvolvimento”, “processos de parcerias para complementar a sustentabilidade na organização” e “processos para identificação das necessidades de sustentabilidade”, detecta oportunidades e ameaças de sustentabilidade para o refinamento do modelo de negócio sustentável das B Corps”.

Elas apreendem estas oportunidades identificadas com os microfundamentos “delinear soluções para o modelo de negócio sustentável e seus *stakeholders*”, “rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões” e “rotinas para construir lealdade e comprometimento dos funcionários com a estratégia de sustentabilidade”, inserindo a sustentabilidade em suas práticas e estratégia (capacidade de apreensão).

A partir disso, há o segundo pressuposto P(2): “A capacidade dinâmica de apreensão, através dos microfundamentos “delinear soluções para o modelo de negócio sustentável e seus *stakeholders*”, “rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões” e “rotinas para construir lealdade e comprometimento dos funcionários com a estratégia de sustentabilidade”, captura oportunidades de sustentabilidade para o refinamento do modelo de negócio sustentável das B Corps”.

As empresas reconfiguram seus modelos de negócios de modo que ele se transforme de maneira contínua, com os microfundamentos “descentralização e decomposição”, “gestão do conhecimento”, “reestruturação da governança” e “visão de melhoria contínua de sustentabilidade” (capacidade de reconfiguração). Neste sentido, surgiu o terceiro pressuposto P(3): “a capacidade dinâmica de reconfiguração, através dos microfundamentos “descentralização e decomposição”, “gestão do conhecimento”, “reestruturação da governança” e “visão de melhoria contínua de sustentabilidade”, reconfigura os recursos e ativos da empresa para o refinamento do modelo de negócio sustentável das B Corps”.

A partir da mobilização destas três capacidades, foi sugerido o quarto pressuposto P(4): “por meio das capacidades dinâmicas, ocorre o refinamento, ou seja, a manutenção e o aperfeiçoamento das características do modelo de negócio sustentável das B Corps”. Assim, é possível resolver cada vez mais problemas socioambientais com o aperfeiçoamento e desenvolvimento de novas práticas de sustentabilidade; ter maior engajamento e

conscientização dos *stakeholders*; melhorar seus indicadores e atingir novas metas de sustentabilidade; envolver mais suas lideranças no propósito de sustentabilidade, moldando a filosofia empresarial e buscando mudanças na economia; e com isso, se recertificar, provocando mudanças internas, atraindo clientes e investidores.

8 METODOLOGIA DE PESQUISA

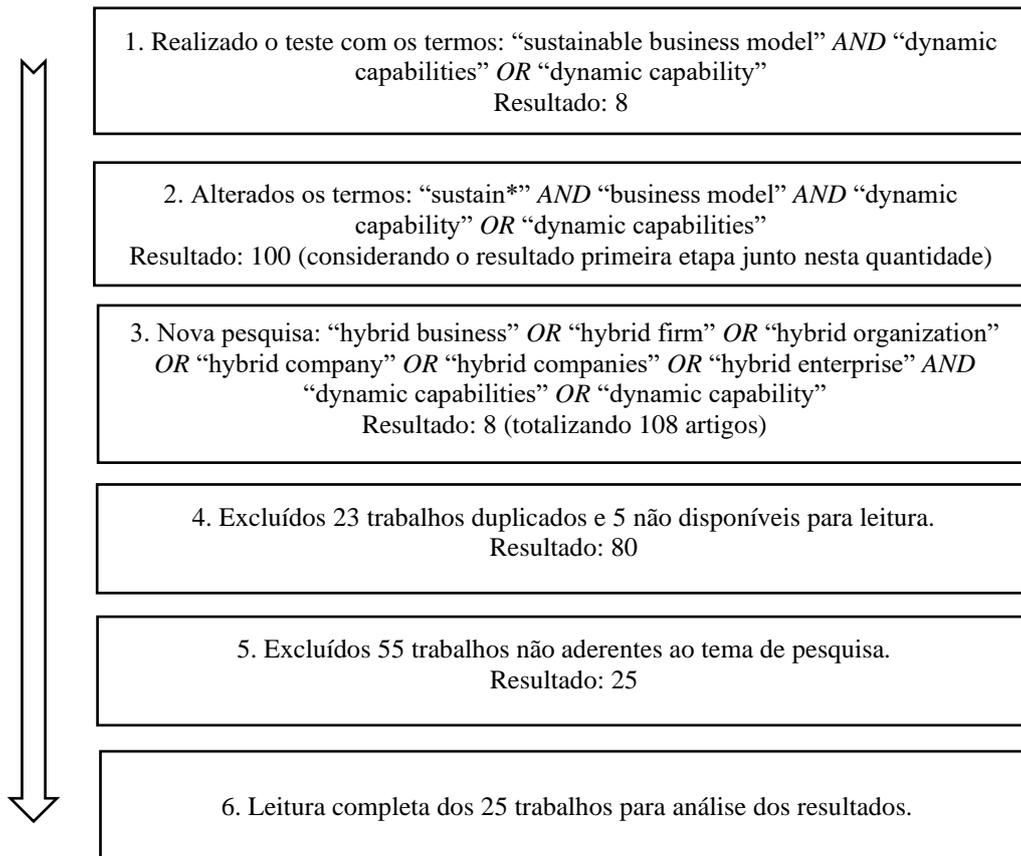
Este capítulo visa apresentar os procedimentos metodológicos utilizados, considerando o desenvolvimento da pesquisa e o tratamento dos dados coletados. Este trabalho foi dividido em três etapas de pesquisa: revisão sistemática de literatura, etapa exploratória e estudo de caso único, a serem tratadas a seguir. Além de explicar o método das três etapas, este é finalizado apresentando um quadro síntese considerando os métodos utilizados para atingimento dos objetivos propostos.

8.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

A primeira etapa trata-se de um estudo exploratório qualitativo, que tem como objetivo verificar como as capacidades dinâmicas são mobilizadas, através de seus microfundamentos, para o refinamento do modelo de negócio sustentável. Para Cooper e Schindler (2016), a pesquisa exploratória vai além da descrição, sendo utilizadas teorias para explicação dos fenômenos.

O método utilizado foi uma revisão sistemática de literatura, executada conforme protocolo e estágios de elaboração propostos por Tranfield, Denyer e Smart (2003), seguindo seis etapas sumarizadas na Figura 7. Conforme estes autores, este tipo de metodologia adota um processo replicável, científico e transparente, ou seja, ele visa minimizar o uso de pesquisas exaustivas na literatura de estudos publicados e não publicados e fornece um caminho para as decisões e conclusões. A pesquisa foi realizada nas bases de dados Scopus e Web Of Science, consideradas as bases de dados mais prestigiadas do mundo (WANG; WALTMAN, 2016), com inúmeras publicações recentes consideradas (MONGEON; PAUL-HUS, 2016).

Na primeira etapa, foram executados testes para verificação dos possíveis termos de busca a serem utilizados que comporiam o portfólio de estudos. Os termos “*sustainable business model*” AND “*dynamic capabilities*” OR “*dynamic capability*” foram testados nas duas bases de dados. Na Scopus, essa busca gerou apenas três publicações (BELHADI et al., 2021; BOCKEN; GERADTS, 2020; BRENNER, 2018), sem restrição de qualquer campo ou data, sendo pesquisados através do título, resumo ou palavras-chave. Na Web Of Science, foram geradas cinco publicações (BOCKEN; GERADTS, 2020; PRESS; ROBERT; MAILLEFERT, 2020; BUSSE; MEINLSCHMIDT; FOERSTL, 2017; HOFMAN; JAEGER-ERBEN, 2020; WEISSBROD; BOCKEN, 2017).

Figura 7 – Etapas de pesquisa

Fonte: elaborada pela autora (2022)

A partir do retorno preliminar, o termo “*sustainable business model*” foi substituído por “*sustain**” AND “*business model*”, pois algumas pesquisas poderiam constar a palavra “sustentabilidade” de forma separada da expressão “modelo de negócio”. O uso do “*” foi para contemplar derivados da palavra sustentável. As expressões “*dynamic capability*” OR “*dynamic capabilities*” foram mantidas e resultaram cinquenta artigos na Scopus e cinquenta artigos na Web Of Science (etapa 2). Foi verificado que os resultados da etapa de teste (etapa 1) constavam na etapa 2 da pesquisa.

Nesta dissertação, nas etapas exploratória e estudo de caso único, a pesquisa foi realizada com B Corps, consideradas pela literatura como organizações híbridas (MCMULLEN; WARNICK, 2016; STUBBS, 2017; VILLELA; BULGACOV; MORGAN, 2019). Por este motivo, também foi realizada uma busca com os termos “*hybrid business*” OR “*hybrid firm*” OR “*hybrid organization*” OR “*hybrid company*” OR “*hybrid companies*” OR “*hybrid enterprise*” AND “*dynamic capabilities*” OR “*dynamic capability*”. Na base de dados Scopus, resultaram seis artigos, enquanto na Web of Science, dois artigos (etapa 3), que foram acrescentados aos achados da etapa 2, resultando em 108 artigos.

Cabe ressaltar que os termos foram pesquisados nos campos de busca “título, resumo ou palavra-chave” dos trabalhos e nenhuma restrição cronológica foi utilizada na seleção de estudos. A busca foi executada no mês de junho de 2021. Foram excluídos 23 trabalhos duplicados e 5 que deveriam ser pagos para ter o acesso, resultando em 80 (etapa 4).

Para análise dos dados, foram utilizadas as etapas propostas por Bardin (2016): pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise, todos foram avaliados através da leitura do resumo para ver o enquadramento no tema de pesquisa. Constatou-se que alguns estudos sobre modelos de negócios híbridos consideravam negócios com duas lógicas conflitantes, mas não necessariamente empresas com objetivos econômicos e sociais. Havia estudos que abordavam a palavra “sustentabilidade” não considerando os aspectos sociais, ambientais e econômicos. Outros contemplavam modelos de negócios, mas não sustentáveis. Por fim, alguns não relacionavam capacidades dinâmicas com modelos de negócios sustentáveis, abordando os dois assuntos de forma esporádica e separada no texto. Estes 55 foram excluídos (etapa 5).

Então, foi realizada a leitura completa de 25 publicações (etapa 6). Os resultados da pesquisa foram tabulados através de uma planilha em Excel, para a realização do tratamento dos resultados, da inferência e da interpretação. Os trabalhos foram organizados em nome do artigo, ano de publicação, periódico, autor, resumo, objetivo, metodologia, principais resultados e estudos futuros. Além disso, os microfundamentos das capacidades dinâmicas *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, foram categorizados de acordo com cada capacidade. Aquelas habilidades, processos, procedimentos e rotinas que se relacionavam à capacidade de detecção, foram enquadrados na capacidade *sensing*. As que se condiziam com a capacidade de apreensão, foram relacionadas à *seizing*. Por fim, as que abrangiam a reconfiguração de recursos, foram inseridas na capacidade *reconfiguring*.

Com esta divisão, foi possível identificar a evolução das publicações por ano, em quais periódicos foram publicados, de que forma as capacidades dinâmicas são consideradas nos estudos e quais microfundamentos são relacionados na literatura sustentando com as capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração para o refinamento do modelo de negócio sustentável.

8.2 ETAPA EXPLORATÓRIA

A segunda etapa do estudo caracterizar o modelo de negócio das B Corps, considerando empresas que foram criadas com objetivos socioambientais, ou seja, como as empresas

estudadas resolvem problemas sociais e/ou ambientais, quais são suas percepções sobre o processo de certificação, de que forma se relacionam com os *stakeholders*, como as lideranças atuam em relação à sustentabilidade e como os indicadores e metas de sustentabilidade são estabelecidos na empresa.

Esta não era a intenção inicial da pesquisa, sendo necessário a alteração da estratégia, devido indisponibilidade das empresas. Em um primeiro momento, o intuito era verificar a mobilização das capacidades dinâmicas para o modelo de negócio sustentável das B Corps. Para isto, foram contatadas 100 empresas com a maior pontuação na certificação do Sistema B Brasil, de um total de 173 empresas certificadas em agosto de 2021, uma vez que a pontuação visa reconhecer empresas que criam impacto positivo social e/ou ambiental em várias áreas (trabalhadores, meio ambiente, comunidade, clientes e governança) e não em somente uma (B LAB, 2021), ou seja, são empresas comprometidas com a sustentabilidade. Para a realização dos contatos, foram realizadas ao menos três tentativas de ligações telefônicas e envio de e-mail.

Nos contatos, foi solicitado que as entrevistas fossem com as lideranças ou funcionários que estivessem ativamente engajados com as causas de sustentabilidade nas empresas, e dessa forma, foram indicadas por cada empresa. Do total de 100 empresas contatadas, 20 não possuíam disponibilidade para o estudo, 1 fechou, 62 não atenderam as ligações e não retornaram os e-mails, e 17 aceitaram participar da pesquisa.

Em cada organização, foi entrevistada uma pessoa, não havendo disponibilidade das mesmas para entrevistas com mais funcionários e aplicação de outros instrumentos de coleta de dados. Diante deste cenário, não foi possível o aprofundamento no tema de capacidades dinâmicas nesta etapa e assim foi alterada a estratégia para caracterização do modelo de negócio para, posteriormente, realizar o aprofundamento em uma única organização sobre suas capacidades dinâmicas.

Das dezessete empresas, foram selecionadas quinze, pois a intenção foi comparar as características do modelo de negócio sustentável de B Corps que já foram criadas com o objetivo de gerar impacto socioambiental, com a empresa do estudo de caso único (próxima etapa de pesquisa), que inseriu a estratégia de sustentabilidade no negócio ao longo dos anos.

Assim, esta etapa foi aplicada com empresas que nasceram com o objetivo de gerar impacto social e/ou ambiental e é considerada de natureza exploratória. Conforme Cooper e Schindler (2016), na pesquisa exploratória, a área de investigação pode ser nova ou vaga, sendo necessário que o pesquisador precise realizar uma exploração apenas para aprender algo sobre o problema enfrentado. Sendo um campo em potencial para compreensão, há a necessidade de

pesquisas sobre o modelo de negócio das B Corps, torna-se importante analisar os elementos do seu modelo de negócio (TABARES, 2021; STUBBS, 2017).

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, utilizando com estratégia de investigação o estudo de caso múltiplo. Segundo Tenny et al. (2017), estudos qualitativos fornecem percepções mais profundas sobre os problemas do mundo real e explicam processos e padrões de comportamento humano que podem ser difíceis de quantificar. Para Yin (2015), estudos de casos múltiplos são considerados mais robustos que os únicos e devem seguir uma lógica de replicação, e não de amostragem.

Como instrumentos de coleta de dados, foram utilizados: entrevista semiestruturada e documentos, como, por exemplo, *website* das empresas, pontuação geral disponível no diretório do Sistema B, relatórios de sustentabilidade, relatórios de impacto, manuais e códigos de ética. Documentos podem ser utilizados para buscar outras interpretações ou para complementar informações obtidas por outras técnicas (KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015).

Nesta etapa exploratória, todas as entrevistas foram realizadas por meio de videoconferência, com duração média de 45 minutos, durante o mês de setembro de 2021, seguindo um roteiro (APÊNDICE A) composto por vinte questões relacionadas às cinco categorias definidas, *a priori*: resolução de problemas socioambientais, certificação, relações com *stakeholders*, liderança e indicadores e metas de sustentabilidade, conforme características do modelo de negócio das B Corps apresentadas no Quadro 7 da seção 5 deste trabalho. O roteiro de entrevista foi validado por uma profissional especialista da área da sustentabilidade.

As empresas foram codificadas do B1 ao B15 e as entrevistas foram realizadas de forma *online* e gravadas com o consentimento do entrevistado e posteriormente transcritas. Em relação à empresa B15, as respostas foram anotadas durante a conversa pois não foi permitida a gravação. Segundo Yin (2015), as entrevistas são extremamente importantes e comuns em estudos de caso. As empresas eram de segmentos diversos, sendo que possuíam sua atividade fim ou parte dela relacionada à sustentabilidade. Cabe ressaltar que, para a classificação do porte das empresas, foi utilizada a quantidade de funcionários, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021). A seguir, o Quadro 12, detalha o perfil dos entrevistados e das empresas participantes desta etapa da pesquisa.

Quadro 12 – Perfil dos entrevistados e empresas B

Cód.	Cargo	Gênero	Idade	Grau de escolaridade	Tempo atuação empresa	Segmento	Quant. Funcion.	Porte	Localização (estado)	Tempo existên. empresa
B1	Sócio fundador	Femin.	40 anos	Pós-Graduação Especialização	15 anos	Assessoria e mentoria em sustentabilidade e ESG	Nenhum (2 sócios)	Micro	GO	15 anos
B2	Sócio-Diretor e Fundador	Mascul.	57 anos	Pós-Graduação Mestrado	6 anos	Gestão de resíduos	Nenhum (3 sócios)	Micro	SP	6 anos
B3	Fundador	Mascul	59 anos	Pós-Graduação Mestrado	8 anos	Consultoria de comunicação, relacionamento e advocacy	18	Micro	SP	8 anos
B4	Sócio e Diretor de Sustentabilidade	Mascul	38 anos	Pós-Graduação Especialização	12 anos	Energias renováveis	350	Grande	SP	13 anos
B5	Mentor de Valores de Felicidade	Femin	33 anos	Graduação	10 anos	Grupo de empresas do mercado financ., educacional e ambiental	85	Média	SP	12 anos
B6	Analista de Sustentabilidade e Comunicação	Femin	23 anos	Pós-Graduação Especialização	1 ano e 4 meses	Indústria têxtil – Calcinhas absorventes	50	Pequena	SP	4 anos
B7	Consultor	Femin	24 anos	Graduação	1 ano e 6 meses	Consultoria de inovação e impacto socioambiental	10	Pequena	SP	4 anos
B8	Gerente de Negócios	Mascul	34 anos	Pós-Graduação Mestrado	3 anos	Consultoria em finanças sustentáveis	50	Média	RJ	14 anos
B9	Gerente de Operações	Femin	27 anos	Graduação	3 anos	Hospitalar e serviços de saúde	2.500	Grande	GO	13 anos
B10	CEO e Fundador	Mascul	33 anos	Pós-Graduação Especialização	10 anos	Moda (<i>slow fashion</i>)	6	Micro	RJ	10 anos
B11	Coordenador Comunicação Sustentabilidade	Mascul	40 anos	Graduação	4 anos	Produção de orgânicos	140	Grande	SP	13 anos
B12	Head de Impacto e Comunicação	Femin	24 anos	Graduação	2 anos	Tecnologia (rastreamento e monitoramento de informações)	15	Pequena	SP	3 anos
B13	Sócio Administrador	Femin	53 anos	Pós-Graduação Especialização	12 anos	Indústria de papel ecológico	23	Pequena	RJ	12 anos
B14	Diretor de Finanças e Legal	Femin	49 anos	Graduação	3 anos	Gestão de patrimônio de terceiros	34	Pequena	SP	6 anos
B15	Analista de ESG de Investimentos	Femin	29 anos	Pós-Graduação Mestrado	1 ano	Gestão de fundos de investimentos	17	Pequena	SP	28 anos

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Além das empresas, foram realizadas entrevistas por videoconferência com especialistas, ou seja, membros da estrutura de governança do Sistema B, no mês de novembro de 2021, conforme o Quadro 13. Estas pessoas foram indicadas pelo próprio Sistema B, de acordo com suas disponibilidades, e duraram em média de 45 minutos. O roteiro de perguntas foi baseado nos autores indicados no Apêndice B, de acordo com as categorias definidas, *a priori*: resolução de problemas socioambientais, certificação, relações com *stakeholders*, liderança e indicadores e metas de sustentabilidade. Este foi validado por uma profissional especialista da área de sustentabilidade.

Os entrevistados foram codificados do S1 ao S3 e as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, para depois serem transcritas. O Quadro 13 apresenta o perfil dos entrevistados.

Quadro 13 – Perfil dos entrevistados: membros da estrutura de governança do Sistema B

Código	Posição no Sistema B	Gênero	Idade	Escolaridade	Tempo de atuação Sistema B
S1	Especialista	Feminino	49 anos	Pós-Graduação Mestrado	7 anos
S2	Diretor Executivo	Masculino	37 anos	Pós-Graduação Mestrado	12 anos
S3	Coordenador de Programas de Desenvolvimento de Negócios e Analista de Operações	Masculino	36 anos	Pós-Graduação Especialização	2 anos

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Após a realização das entrevistas com as quinze empresas, coleta de documentos, entrevistas com os três especialistas e agrupamento dos dados, os mesmos foram analisados através da técnica análise de conteúdo, seguindo as orientações disponíveis em Bardin (2016). As etapas consistem em pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Segundo a autora, esta técnica é composta por um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam a discursos extremamente diversificados, absorvendo o investigador na busca por atração pelo escondido, o latente, aquilo que não está aparente, o potencial de ineditismo, o “não dito” retido em alguma mensagem.

Na pré-análise, foi realizada a organização do material de coleta de dados, a leitura fluante das entrevistas e dos documentos secundários, anotadas as primeiras percepções e ideias que surgiram com base no objetivo. Na exploração do material, as respostas foram categorizadas através do *software* de análises qualitativas NVivo versão 12, de acordo com as

categorias resolução de problemas socioambientais, certificação, relações com *stakeholders*, lideranças, indicadores e metas de sustentabilidade, estabelecidas para o modelo de negócio das B Corps, conforme o Quadro 14.

Quadro 14 – Categoria e subcategorias para análise de conteúdo

Categoria	Subcategorias	Autores
Características do modelo de negócio das B Corps	Resolução de problemas socioambientais	Tabares (2021); Sistema B Brasil (2021); Stubbs (2017); Kirst et al. (2021); Munoz, Cacciotti e Cohen (2018); Correa e Van Hoof (2015).
	Certificação	Kim (2021); Kirst et al. (2021); Paelman, Cauwenberge e Bauwhede (2021); Bianchi, Reyes e Devenin (2020)
	Relações com <i>stakeholders</i>	Stubbs (2017); Tabares (2021); Sistema B Brasil (2021); Kirst et al. (2021); Kim (2021); Alonso-Martinez, Marchi e Maria (2020)
	Lideranças	Tabares (2021); Villela, Bulgacov e Morgan (2019); Kirst et al. (2021)
	Indicadores e metas de sustentabilidade	Pascual et al. (2021); Tabares (2021); Sistema B Brasil (2021); Villela, Bulgacov e Morgan (2019); Kirst et al. (2021)

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Por fim, na etapa de tratamento e interpretação de resultados, procurou-se tornar os dados significativos e válidos, relacionando-os com a fundamentação teórica. Assim, foram criados nós no NVivo versão 12, onde cada nó corresponde a uma coleção de referências sobre um tema específico. Através das relações estabelecidas entre os dados coletados e os nós criados, é possível reunir referências de “codificação” de fontes, no caso da presente pesquisa, tem-se entrevistas e documentos. Desta forma, a criação dos nós foi alinhada a cada categoria.

8.3 ESTUDO DE CASO ÚNICO

A terceira etapa da pesquisa trata-se de um estudo de caso único, com uma B Corp que não nasceu com o objetivo de gerar impacto socioambiental e incorporou a sustentabilidade em sua estratégia ao longo dos anos. Desta forma, a etapa do estudo de caso único tem como objetivos:

- a) caracterizar o modelo de negócio sustentável de uma B Corp que vem desenvolvendo suas práticas de sustentabilidade ao longo dos anos, comparando-a com B Corps que já foram criadas com objetivos socioambientais;

- b) verificar como uma B Corp mobiliza suas capacidades dinâmicas para o refinamento do seu modelo de negócio sustentável.

O estudo é de natureza exploratória e descritiva. Segundo Cooper e Schindler (2016), na pesquisa exploratória, buscam-se maneiras que outras pessoas usaram para tratar e/ou resolver problemas semelhantes e reúne informações sobre o tópico para refinar a pesquisa. A pesquisa descritiva é utilizada para descrever situações, abrangendo as características de um indivíduo, um grupo ou uma situação, bem como explicar as relações entre os eventos (FLEURY; WERLANG, 2016). Trata-se de um estudo com método qualitativo, uma vez que pesquisas desse tipo visam entender como determinadas questões acontecem e busca se aprofundar em uma determinada situação (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Nas etapas anteriores, foram realizados estudos na literatura sobre o tema e em diferentes empresas. Com esta etapa, busca-se realizar o aprofundamento no estudo, através da estratégia de um estudo de caso único. Segundo Yin (2015), este tipo de pesquisa investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real.

O estudo foi realizado em uma indústria de embalagens, sendo esta empresa escolhida por possuir a pontuação mais alta no Rio Grande do Sul, conforme sua certificação no Sistema B. A pontuação mínima para as empresas se certificarem é de 80 pontos e a máxima é de 200. A organização pesquisada obteve 101,4 pontos em sua primeira e única certificação, realizada no ano de 2020. Além disso, a região Sul do Brasil é a segunda região com o maior percentual da rede de Empresas B (possui 10,68% da rede) e o Rio Grande do Sul possui o quinto maior PIB brasileiro (SISTEMA B BRASIL, 2021; IBGE, 2021).

Em relação aos instrumentos de coleta de dados, foram utilizados: entrevista semiestruturada, observação assistemática não participante e documentos da empresa. Um importante ponto forte da coleta de dados do estudo de caso é o uso de diferentes fontes de evidência, que aumenta a convicção de que a pesquisa apresentou o evento de forma precisa (YIN, 2015). O roteiro de entrevista foi validado por uma profissional especialista da área de sustentabilidade.

As entrevistas foram realizadas com funcionários da empresa que possuíam cargos de liderança e/ou eram membros do Comitê de Sustentabilidade, todos indicados pela empresa, conforme o Quadro 15. Os líderes possuem um papel essencial na detecção de oportunidades, apreensão e reconfiguração de recursos da empresa (TEECE, 2016; SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018). Já os membros do comitê, foram escolhidos por terem um contato maior com a temática de sustentabilidade na empresa.

As entrevistas seguiram um roteiro pré-estabelecido, de acordo com os autores apontados no Apêndice C, buscando caracterizar o modelo de negócio sustentável da empresa e verificar com as capacidades dinâmicas de detecção, apreensão e reconfiguração contribuem para o seu refinamento. Cabe ressaltar que todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e posteriormente foram transcritas. Dos seis entrevistados, um deles foi realizado de forma presencial e os demais por meio de videoconferência. A média de duração delas foi de 45 minutos a uma hora.

Quadro 15 – Perfil dos entrevistados: lideranças e membros do Comitê de Sustentabilidade da empresa

Código	Cargo na empresa	Gênero	Idade	Grau de escolaridade	Tempo de atuação empresa	Membro do Comitê de Sustentabilidade
E1	Gerente de Processos	Masculino	47 anos	Pós-Graduação Especialização	20 anos	Sim
E2	Gerente Administrativo	Masculino	28 anos	Graduação	9 anos	Sim
E3	Coordenador de Gestão de Pessoas	Feminino	41 anos	Pós-Graduação Especialização	1 ano	Sim
E4	Analista de Marketing	Feminino	39 anos	Graduação	19 anos	Sim
E5	Gerente Industrial	Masculino	55 anos	Pós-Graduação Mestrado	28 anos	Não
E6	Coordenador de Qualidade	Masculino	55 anos	Graduação	25 anos	Sim

Fonte: elaborado pela autora (2022)

A observação foi do tipo assistemática e não participante. Esta técnica de coleta de dados não tem planejamento e controle previamente elaborados, sendo necessário que o observador esteja atento aos fenômenos do ambiente (KOCHE, 2016). A observação foi realizada através de visita nas dependências da empresa. A pesquisadora pode conhecer as instalações da matriz, bem como, observar o seu funcionamento, realizar conversas informais com funcionários, observar elementos visuais do ambiente e processos relacionados à sustentabilidade.

Como instrumento de coleta de dados, também foram utilizados documentos, como, por exemplo, o relatório de sustentabilidade da empresa, seu *website*, o código de ética e conduta, a política de qualidade, inventário de emissões, vídeos disponíveis no canal do Youtube da empresa e a pontuação geral de impacto disponibilizada pelo diretório do Sistema B. Segundo Yin (2015), o uso de documentos corrobora e aumenta a evidência de outras fontes.

Após a coleta de dados, os mesmos foram analisados através de análise de conteúdo (BARDIN, 2016). Na pré-análise, foi realizada a primeira leitura, organização e preparo dos documentos para que pudessem ser explorados. Na exploração, os materiais foram codificados de acordo com as categorias e subcategorias definidas *a priori* e apresentadas no Quadro 16, através do *software* de análises qualitativas NVivo versão 12. As categorias das capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração não puderam ser analisadas na etapa exploratória, devido necessidade de maior profundidade (não foi possível pela disponibilidade das empresas).

Quadro 16 – Categorias e subcategorias para análise de conteúdo

(continua)

Categorias	Subcategorias	Autores
Características do modelo de negócio	Resolução de problemas socioambientais	Tabares (2021); Sistema B Brasil (2021); Stubbs (2017); Kirst et al. (2021); Munoz, Cacciotti e Cohen (2018); Correa e Van Hoof (2015).
	Certificação	Kim (2021); Kirst et al. (2021); Paelman, Cauwenberge e Bauwhede (2021); Bianchi, Reyes e Devenin (2020)
	Relações com <i>stakeholders</i>	Stubbs (2017); Tabares (2021); Sistema B Brasil (2021); Kirst et al. (2021); Kim (2021); Alonso-Martinez, Marchi e Maria (2020)
	Lideranças	Tabares (2021); Villela, Bulgacov e Morgan (2019); Kirst et al. (2021)
	Indicadores e metas de sustentabilidade	Pascual et al. (2021); Tabares (2021); Sistema B Brasil (2021); Villela, Bulgacov e Morgan (2019); Kirst et al. (2021)
Capacidade de detecção	Processos para direcionar trabalhos de PeD para sustentabilidade	Khan, Daddi e Iraldo (2020); Iles e Martin (2013); Zhang et al. (2020); Teece (2007)
	Processos de parcerias para complementar sustentabilidade	Khan, Daddi e Iraldo (2020); Iles e Martin (2013); Pieroni, Mcaloon e Pigozzo (2021); Brenner (2018); Teece (2007)
	Processos para identificação de oportunidades de sustentabilidade	Khan, Daddi e Iraldo (2020); Iles e Martin (2013); Zhang et al. (2020); Teece (2007)
Capacidade de apreensão	Rotinas para construir lealdade e comprometimento da equipe	Khan, Daddi e Iraldo (2020); Näyhä (2020); Vallaster et al. (2021); Inigo, Albareda e Ritala (2017); Teece (2007)
	Rotinas para seleção de protocolos para tomada de decisão	Best et al. (2021); Gruchmann e Seuring (2018); Teece (2007)

(conclusão)

Categorias	Subcategorias	Autores
Capacidade de apreensão	Delinear soluções de sustentabilidade	Khan, Daddi e Iraldo (2020); Iles e Martin (2013); Filser et al. (2021); Pieroni, Mcaloone e Pigozzo (2021); Bocken e Geradts (2020); Näyhä (2020); Cillo et al. (2019); Diaz-Chao, Ficapal-Cusi e Torrent-Selens (2021); Belhadi et al. (2021); Liboni, Liboni e Cezarino (2018); Tollin e Christensen (2019); Gruchmann e Seuring (2018); Inigo, Albareda e Ritala (2017); Teece (2007)
Capacidade de reconfiguração	Gestão do conhecimento	Vallaster et al. (2021); Gruchmann e Seuring (2018); Best et al. (2021); Cillo et al. (2019); Silva, Al-Tabbaa e Khan (2021); Teece (2007)
	Descentralização e decomposição	Vallaster et al. (2021); Näyhä (2020); Teece (2007)
	Governança	Khan, Daddi e Iraldo (2020); Pieroni, Mcaloone e Pigozzo (2021); Teece (2007)
	Visão de melhoria contínua de sustentabilidade	Vallaster et al. (2021); Best et al. (2021); Iles e Martin (2013); Pieroni, Mcaloone e Pigozzo (2021); Scarpellini et al. (2020); Khan, Daddi e Iraldo (2020)

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Com o uso do *software*, foram criados nós, que reuniu referências sobre cada categoria, utilizando as fontes como entrevistas, vídeos do Youtube do canal da empresa, anotações das observações e documentos. A triangulação dos dados reuniu as diferentes fontes de evidências, conforme proposto por Yin (2015), já que segundo o autor, o uso de fontes individuais não são recomendadas em pesquisas de estudos de caso. Já na etapa de tratamento e interpretação de resultados, os dados foram relacionados com a fundamentação teórica.

A seguir, apresenta-se um resumo das etapas de pesquisa, considerando os objetivos a serem atingidos e métodos utilizados.

8.4 RESUMO DAS ETAPAS DE PESQUISA

O Quadro 17 apresenta um resumo das etapas de pesquisa, considerando os objetivos a serem atingidos e métodos utilizados.

Quadro 17 – Resumo das etapas de pesquisa

Objetivo	Método
Identificar microfundamentos das capacidades dinâmicas que contribuam para o refinamento do modelo de negócio sustentável	Revisão sistemática de literatura de 25 trabalhos, nas bases de dados Scopus e Web Of Science, com o uso palavras: <i>“hybrid business” OR “hybrid firm” OR “hybrid organization” OR “hybrid company” OR “hybrid companies” OR “hybrid enterprise” AND “dynamic capabilities” OR “dynamic capability”; “sustain*” AND “business model” AND “dynamic capability” OR “dynamic capabilities”</i> .
Caracterizar o modelo de negócio sustentável das B Corps, considerando empresas que foram criadas com objetivos socioambientais	Etapa exploratória com estudo de caso múltiplo com quinze B Corps brasileiras de segmentos diversos e três especialistas, membros da estrutura de governança do Sistema B
Caracterizar o modelo de negócio sustentável de uma B Corp, que incorporou objetivos socioambientais ao longo dos anos, comparando com as B Corps que já nasceram com este propósito	Estudo de caso único com uma B Corp brasileira (mesma indústria de embalagem citada acima), utilizando entrevistas, observação assistemática não participante e uso de documentos
Verificar como uma B Corp mobiliza suas capacidades dinâmicas para o refinamento do seu modelo de negócio sustentável.	Estudo de caso único com uma B Corp brasileira (mesma indústria de embalagem citada acima), utilizando entrevistas, observação assistemática não participante e uso de documentos.

Fonte: elaborado pela autora (2022)

A pesquisa possui quatro objetivos específicos. Para atendê-los, o estudo foi realizado em três etapas: revisão sistemática de literatura, etapa exploratória com estudos de casos múltiplos e um estudo de caso único.

O próximo capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados.

9 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados das duas etapas de pesquisa: estudos de casos múltiplos e estudo de caso único. Na primeira, é caracterizado o modelo de negócio sustentável de quinze B Corps que foram criadas com o objetivo de gerar impacto social e/ou ambiental. Já no estudo de caso único, é caracterizado o modelo de negócio sustentável de uma indústria de embalagens, que vem, ao longo dos anos, aperfeiçoando suas práticas e direcionando sua estratégia para reduzir seus impactos negativos e maximizar seus impactos positivos ao meio ambiente e à sociedade.

Desta forma, foi realizada a comparação das características do modelo de negócio sustentável, entre as B Corps do estudo de casos múltiplos com a B Corp do estudo de caso único. Além disso, nesta indústria de embalagens certificada pelo Sistema B, foi verificado como as capacidades dinâmicas contribuem para o refinamento de seu modelo de negócio sustentável.

9.1 ETAPA EXPLORATÓRIA

Conforme destacado na metodologia deste trabalho, foi realizada a caracterização do modelo de negócio das B Corps de quinze empresas. Desta forma, a análise foi realizada de acordo com cinco categorias, buscando verificar como eram percebidos no modelo de negócio das empresas estudadas pelos entrevistados (lideranças e funcionários das B Corps engajados de forma ativa com o tema de sustentabilidade).

Na Figura 8, uma extração do *software* NVivo versão 12, é possível observar, à esquerda, a codificação das categorias, também denominadas como “nós”: “resolução de problemas socioambientais”, “certificação”, “relações com *stakeholders*”, “lideranças” e “indicadores e metas de sustentabilidade”. No nó “resolução de problemas socioambientais”, foram identificados 25 “arquivos”, ou seja, transcrições de entrevistas, informações de sites, relatórios, entre outros. À direita na Figura 8, constam as “referências”, que são os trechos sinalizados nos arquivos. Por exemplo, na primeira categoria, foram observados 83 trechos, em 25 arquivos, que remetiam à resolução de problemas socioambientais nas empresas estudadas.

Figura 8 – Nós, arquivos e referências que caracterizam o modelo de negócio das B Corps

Códigos		
Nome	Arquivos	Referências
Resolução de problemas socioambientais	25	83
Relações com stakeholders	20	56
Certificação	17	54
Indicadores e metas de sustentabilidade	14	22
Lideranças	13	19

Fonte: elaborada pela autora (2022)

Este processo de organização permite a codificação das referências em nós, revelando que as categorias englobam diferentes arquivos e trechos e apresenta o volume de informações em cada categoria, para que possa ser analisado posteriormente. No entanto, antes de iniciar a caracterização cabe uma breve contextualização destas empresas como organizações híbridas, pois ao mesmo tempo em que visam o lucro, buscam gerar impacto para a sociedade e para o meio ambiente. Gamble, Parker e Moroz (2020) classifica essas organizações em integradas, parcialmente integradas e diferenciadas.

Nesta etapa, foi identificado que a maioria são organizações híbridas integradas, ou seja, sua receita é inseparável do objetivo socioambiental, então o lucro não existiria sem a geração de impacto para a sociedade e/ou meio ambiente. Somente duas são parcialmente integradas: o “grupo de empresas do mercado financeiro”, representada pelo entrevistado E5, e a empresa do “segmento de saúde”, representada pelo B9.

A primeira possui duas linhas de produtos, uma que gera impacto socioambiental diretamente, e outra que não gera de forma direta e com isso realiza ações que visam beneficiar a sociedade e meio ambiente. A outra empresa, da área de saúde, possui 70% de sua receita com pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS). Assim, são parcialmente integradas pois, embora busquem beneficiar a sociedade e o meio ambiente, a geração de receita não depende de seus objetivos socioambientais, mas parte de sua receita é condicionada com esta missão. Nenhuma delas foi considerada como diferenciada, quando sua atividade fim não possui nenhuma relação com o atingimento de objetivos socioambientais.

Sendo assim, a seguir será realizada a análise da primeira categoria: resolução de problemas socioambientais.

9.1.1 Resolução de problemas socioambientais

Esta seção busca verificar quais são as características encontradas nas B Corps em relação à resolução de problemas socioambientais, ou seja, quais ações elas praticam para que isso ocorra, que tipo de atividades realizam e como o lucro está inserido neste contexto. O Apêndice D ilustra o percentual de cobertura de cada referência desta categoria.

Para a Especialista entrevistada, membro da estrutura de governança do Sistema B, as empresas certificadas precisam ter a cultura de impacto positivo e realizar ações concretas para gerar impacto. Segundo o Coordenador de Programas do Sistema B, trata-se de uma nova cultura de fazer negócios. A seguir, os relatos da S1 e S3:

A empresa B tem que ter muito forte no seu DNA essa cultura de impacto positivo. É a primeira premissa. Ela tem que preencher uma cláusula dentro do teu contrato social. Mas se a empresa não quiser fazer, ela não vai fazer, ela vai fazer green washing. Mas normalmente as empresas B tem muito forte esta questão do propósito. Tanto é que lá no questionário, tem uma das perguntas que é assim 'você abriria mão da rentabilidade da sua empresa em prol da missão ligada aos aspectos sociais e ambientais?', ou seja, eu 'abro mão da minha rentabilidade, mas não abro mão por exemplo dos meus problemas sociais e ambientais'. Por quê? Porque eu nasci com isso, eu me comprometi com isso e eu quero que o pilar social e ambiental seja mais importante do que o econômico, entende? (S1).

As empresas B geram valor colocando todas estas iniciativas ambientais e sociais que elas executam de forma lucrativa. Eu entendo que quando grandes empresas tomam esta postura e falam, é possível ser lucrativo, é possível estar listado na bolsa de valores, na B3, é possível estar listado na NASDAQ. E ainda assim, gerar um impacto social e ambiental significativo na sociedade. Então, elas geram valor de criar uma nova perspectiva de negócios frente ao mercado, mostrando que não é só o lucro que importa. Esse valor é inenarrável, o valor de criar uma nova cultura de negócios (S3).

Os entrevistados B1 e B7 afirmam que suas empresas prestam assessoria e consultoria em sustentabilidade. O entrevistado B3 relata que seu negócio contribui com empresas e organizações sem fins lucrativos a identificar e fazer a gestão de suas causas por meio de estratégias integradas de comunicação, engajamento e *advocacy*. Então, através de seus clientes, que adotam ou melhoram suas práticas, estas organizações geram impacto positivo para a sociedade e meio ambiente, conforme falas a seguir:

100% da nossa receita é voltada pra transformar o mercado, em um mercado mais sustentável. Então, eu tenho que comprovar o quanto eu tenho feito isto. A cada cliente que eu implanto sustentabilidade e que eu consigo uma certificação B eu cumpro meu propósito de fazer do Brasil um país de negócios sustentáveis. Eu tenho que estar atenta sempre a trazer novidades, implantar métricas de ESG, de trazer essa lógica toda de diversidade, equidade, inclusão, ODS, pra dentro do meu mercado. Estar falando, fazendo palestras, indo em universidades, exercendo papel de lideranças em associações, em universidades. Então, o meu negócio é muito do contagiar outros atores. E é isso que a gente faz, muito, muito mesmo. Sempre contribuindo pra disseminar (B1).

Nós apoiamos organizações a se reconectarem com o seu propósito e definirem as causas que o tempo presente demandasse para que organizações como estas se posicionassem. Tanto organizações da sociedade civil, como ONGs, assim como empresas, e mesmo até poder público. [...] Nós temos uma conexão muito grande com ONGs e OSCs. E vislumbramos ali um importante movimento para que nós pudéssemos nos firmar como uma empresa de impacto social, que é o que nós somos. Nós ajudamos os nossos clientes a gerarem impacto social e ambiental positivos e mitigar seus impactos negativos (B3).

Trabalhamos com processos e cultura de inovação em três pilares: negócios de impacto socioambiental, estratégia e inovação organizacional, e redes e sistemas multi-stakeholders. Com negócios de impacto, aprimoramos modelos de negócios, realizamos treinamentos, pesquisas e desenvolvemos programas de aceleração (B7).

A B1 “coloca empresas no caminho da sustentabilidade, de forma que impactem positivamente na sociedade, no meio ambiente e nas finanças” (SISTEMA B BRASIL, 2021). O entrevistado B12 fala sobre a empresa de *blockchain*. Trata-se de uma organização que oferece consultoria, produtos digitais baseados em *blockchain* e serviços de desenvolvimento para impulsionar projetos de impacto socioambiental. Segundo ele, a empresa nasceu como um negócio de impacto, tendo como finalidade além do lucro, gerar impacto positivo na sociedade ou no meio ambiente:

Nós implementamos soluções em blockchain em projetos que tenham um olhar socioambiental, em termos de impacto positivo. Um dos produtos é uma plataforma de rastreabilidade P2P, onde a gente consegue fazer todo o rastreio seja de um processo ou de uma cadeia de suprimentos de forma descentralizada, segura, criptografada e transparente. Esse produto é bastante aplicado em cadeias mesmo como indústrias como moda, papel e celulose. E o outro produto é de gestão de criptoativos, então você através dele, você pode tokenizar ativos, armazenar esses ativos digitais, fazer transferências, fazer toda a parte de gestão e aí, quando a gente fala de sustentabilidade às vezes está mais ligado a questão de créditos de carbono, por exemplo (B12).

O entrevistado relata que o *blockchain* pode impulsionar e viabilizar transformações positivas em escala, sustentando uma economia mais descentralizada e mais justa. Então, buscam fazer o elo entre tecnologia e projetos que geram impacto. Ela sugere que a sustentabilidade é essencial para as organizações, então parte de seus serviços são somente com foco socioambiental e, para a venda de produtos buscam sempre propor, não sendo um requisito extremamente necessário, conforme fala a seguir:

Hoje ser uma empresa que olha para sustentabilidade não é um diferencial, mas é uma premissa. A gente precisa ter isso para sobreviver nesse universo que está de fato acabando. [...] Quando o projeto é essencialmente consultoria a gente só pega projetos de inovação socioambiental. E quando está atrelado a algum cliente dos nossos produtos, por a gente ser especialista em blockchain para inovação social a maioria dos prospects que vem já tem esse viés, mas se não tem, a gente propõe algum tipo de solução extra. Então, a gente tem essa conduta em termos análise mesmo, para propor soluções que tragam um olhar de sustentabilidade (B12).

Algumas empresas possuem um foco maior na dimensão ambiental, como a empresa do entrevistado B4, que desenvolve projetos de geração de vapor e cogeração de energia elétrica com biomassa, promovendo melhorias ambientais e reduzindo custos para clientes do segmento industrial; a B11 que produz alimentos orgânicos e a B13, uma indústria de papel ecológico. O B4 explica sobre o serviço de sua empresa:

A nossa modelagem, a gente chama full outsource, ou seja, terceirização completa. [...] Está relacionada ao ODS 13 que é combate ao clima. Então, você tem, por exemplo, uma fábrica e você quer zerar as emissões dela. Você vai fazer primeiro um diagnóstico, vai entender quantas emissões esta fábrica joga na atmosfera, daí vem uma segunda etapa que é reduzir, ou seja, tudo que dá pra mudar, você vai tentar reformular e zerar estas emissões mudando o modus operandi, e aí vem uma terceira etapa que é compensar, ou seja, pra aquilo que você não tem como zerar ou melhorar, você daí sim compra um crédito de carbono e zera estas emissões. Então, o cliente cede uma área dentro da fábrica dele, eu faço o investimento, compro o equipamento e faço toda a operação, a manutenção, a gestão da biomassa e cobro a tonelada de vapor que entrego pra ele (B4).

De acordo com o site da empresa B4, sua missão é “prover soluções de geração de energia com fontes renováveis, criando valor econômico crescente e de longo prazo”. O entrevistado B11 comenta sobre as práticas de sua organização, que se assemelha às práticas de economia circular:

Só pelo fato de você evitar agrotóxicos e qualquer contaminante para os ecossistemas, isso já é um ganho. Mas além disso, a gente tem realmente essa questão ambiental como uma linha de investimento nossa. E além da nossa atividade fim temos a iniciativa do carbon free [...] somos a primeira produtora de ovos no Brasil a neutralizar todas as suas emissões de carbono por meio desse programa [...] a gente também tem um programa importante em reciclagem [...] Então, a gente consegue hoje destinar 100% da massa equivalente das nossas embalagens para reciclagem. A gente tem vários outros. Por exemplo, somos uma fazenda que visa o lixo zero, então tudo que é resíduo orgânico, a gente consegue destinar para um parceiro nosso que faz uma compostagem em larga escala e depois se torna um fertilizante orgânico de classe A, de muito boa qualidade. Então, tem muito essa circularidade da economia (B11).

No entanto, estas empresas que têm sua atividade fim gerando maiores benefícios ao meio ambiente, buscam gerar impacto para a sociedade também, através de suas práticas, como diz o entrevistado B13, que emprega pessoas que vivem em situação de vulnerabilidade social. Esta empresa construiu um circuito de água fechado para total reaproveitamento e todos os colaboradores da fábrica são da comunidade local (SISTEMA B BRASIL, 2021). Somente um funcionário não é da comunidade, mas é da família, conforme fala a seguir:

[...] nosso mote é lixo zero no meio ambiente. Eu não podia pensar em montar a empresa e não trazer essa coisa do ambientalmente correto e não pensar nesse outro lado do social, tá? Logo que a gente montou a empresa, era uma comunidade como tantas outras que a gente tem no nosso país, que era pobre sem acesso nenhum, que

não chegava políticas públicas, não chega, né... Assim, é rua sem asfalto, água de poço, assim, tratamento de esgoto então nem pensar, né? [...] Aí, quando eu vejo tudo isso, então a gente acabou concentrando esforços para de alguma maneira, aquelas pessoas que a gente contratasse e que vivem naquela realidade, vivam de uma maneira melhor e digna. Então, a gente realmente concentra esforços para essas pessoas. [...] A gente não poderia ter um produto, que todo mundo se encanta e faz parte da nossa missão de encantar e despertar o consumo consciente, se eu não cuidasse também das pessoas que fazem esses produtos (B13).

O Especialista, membro da estrutura de governança do Sistema B, comenta sobre as diferenças entre geração de impacto social e ambiental nas empresas B. As perguntas da Avaliação de Impacto B são direcionadas de acordo com o segmento, conforme consta a seguir:

O que pode acontecer é a empresa B ser mais forte, até de acordo com o porte, perfil ou setor, ela vai ser muito mais demandada em gerar impacto positivo ambiental, do que social, por exemplo. Uma empresa de produtos alimentares, por exemplo, que utiliza muitos dos recursos naturais. Um pilar ambiental vai ter muito mais relevância no questionário, vai ser solicitado para ela responder muito mais coisas do que um outro pilar. Empresas que trabalham na prestação de serviços, a questão ambiental talvez vai ficar muito mais na gestão, na gestão ambiental de resíduos, infraestrutura das instalações da empresa, mas por outro lado, o cuidado com os trabalhadores, com os clientes, vai ter um enfoque muito mais relevante, então depende muito (S1).

Os entrevistados B5, B8, B14 e B15 representam organizações do segmento financeiro. Em relação ao B5, trata-se de um grupo de empresas com foco no mercado financeiro, que buscam cada vez mais realizar operações de objetivo socioambiental. Eles possuem duas marcas, uma que lida com operações financeiras com clientes que não geram impacto diretamente, e a outra com clientes que geram impacto de forma direta, conforme diz o entrevistado:

Em uma das marcas, a gente concentra todos os negócios que cuidam de securitização pura. [...] Então, quando não tem impacto na veia, a gente centraliza neste negócio. Mas a gente está focando nossas energias na outra marca, que é quando tem impacto na veia. Então, por exemplo, umas das últimas operações que a gente fez foi financiar pequenos produtores rurais no sul da Bahia que produzem cacau. A gente também está ajudando a financiar a construção de prédios no centro da cidade para facilitar o acesso a moradia. [...] Mas ainda tem o nosso braço mais financeiro, só que a gente não perde nossa essência, a gente fala 'não, essa operação eu não faço porque não acredito nesse negócio'. [...] As empresas têm um papel social muito importante. Não adianta a gente ficar só esperando e cobrando e não fazer a nossa parte (B5).

Neste mesmo grupo de empresas, percebe-se a preocupação com as pessoas. Segundo o site, sua missão é “desenvolver empresas saudáveis, felizes e com propósito”, sua visão é “revolucionar as relações entre empresas e pessoas” e seus pilares são “a felicidade e impacto socioambiental”, o que corrobora com a fala da entrevistada:

Eu acho que o nosso forte durante toda nossa história são as pessoas, levantar de fato a bandeira da felicidade no trabalho, e aplicar isso de forma real, para que as pessoas vejam que, sim, dá para fazer a diferença. Uma criação importante que a gente teve também é a nossa ONG, então parte do lucro vai pra ONG, para as crianças, nós, funcionários temos este contato direto com as crianças. Agora, desde o ano passado até este ano, a gente estipulou três causas que a gente vai focar 100% em atuar que é a felicidade, mudanças climáticas e a desigualdade. Então, a gente está sempre procurando projetos que a gente possa agregar o nosso conhecimento e ajudar de alguma forma, pra essas três causas principais (B5).

A empresa representada pelo entrevistado B8 é uma consultoria de finanças sustentáveis, que aconselha instituições financeiras na integração de questões socioambientais na estratégia de negócio, desenvolve produtos financeiros, realiza a análise de riscos e investimentos. O B8 relata que a empresa “atua junto a organizações financeiras e não financeiras pra integração de questões socioambientais na gestão de investimentos”. Segundo o site da empresa, sua visão é “um mundo onde o capital é mais barato, abundante e paciente para organizações e negócios que geram impacto socioambiental positivo” e sua missão é “mobilizar capital para impacto socioambiental positivo”.

Também no ramo financeiro, o entrevistado da empresa B14 representa uma empresa de gestão de patrimônio de terceiros. O relatório de impacto desta organização traz dados referente aos desafios enfrentados pelo mundo, tais como pobreza e desigualdade social, demonstrando a preocupação com as futuras gerações: “acreditamos que patrimônio não engloba apenas o ativo financeiro, mas, também, o legado que se deseja deixar para as próximas gerações”. Segundo o entrevistado:

A gente nasceu com esse DNA de só se envolver com clientes que tenham interesse por impacto, que aceitem destinar parte do seu patrimônio para ativos de impacto. Ativos que se enquadram nessa categoria de fazer o bem, de mudar o mundo, de melhorar o ambiente, de melhorar as pessoas, a sociedade em torno dos stakeholders. [...] A gente faz uma investigação bem profunda mesmo para qualificar o potencial cliente antes de fazer a primeira reunião. Pode ser quem for. [...] E os gestores de fundos nós selecionamos por vários critérios, para que eles façam alocações alinhadas com o nosso propósito. Então, a gente faz uma investigação profunda de quem ele é, quem são os clientes dele, quais são as práticas de governança, de controles, de risk assessment e qual é a visão dele com relação à ESG e impacto socioambiental (B14).

Da mesma forma, o entrevistado B15, que representa uma empresa de gestão de fundos de investimentos, diz que somente investem em organizações com os mesmos valores que os seus, enfatizando a importância da ética:

A gente não investe em empresas de alguns setores, porque não estão alinhadas com os nossos valores. E a gente percebe que estas empresas estão mais expostas a certos riscos. Então, por exemplo, uma petroleira, tem um impacto de carbono, um impacto ambiental muito forte. Além de não estar alinhado com os valores da empresa, vemos um risco grande para o negócio. [...] A gente procura entender quem está na

liderança, se a empresa é ética, se a sustentabilidade está no core, na cultura corporativa. E vamos dizer que, para a gente, o grande guarda-chuva de sustentabilidade é a ética. Então, para a gente uma grande empresa pode ter muitas coisas a melhorar. Porque a gente entende que a sustentabilidade é uma jornada. E pra gente, a ética é um valor que se transpõe para o lado das nossas práticas de negócios (B15).

O entrevistado B6 é de uma indústria têxtil que produz calcinhas menstruais absorventes. A empresa contribui para a redução absorventes descartáveis, que geram uma grande quantidade de lixo no meio ambiente e possuem plástico em sua composição, demorando para se decompor. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade da empresa, seus produtos utilizam matéria-prima biodegradável, com uma tecnologia que leva até três anos para decomposição, enquanto que tecidos sem esta matéria-prima levam mais de cinquenta anos. Além disso, suas embalagens são recicláveis e suas etiquetas indicam a pegada de carbono neutralizado em cada produto.

Em relação à sociedade, esta mesma empresa:

- a) busca o empoderamento feminino, valorizando os diferentes tamanhos de corpos com produtos de numeração do 10 ao 54;
- b) realiza doações de calcinhas absorventes para mulheres em situação de vulnerabilidade social; possui o portal da menstruação incentivando o acesso à informação para um ciclo menstrual mais saudável;
- c) dispõe de um programa de independência financeira, para levar conhecimento sobre finanças às mulheres, na busca da redução da desigualdade entre homens e mulheres;
- d) contrata mulheres refugiadas, um público que enfrenta barreiras econômicas, culturais e de comunicação.

Segundo o entrevistado B6:

Nós sempre tivemos essa ideia de que a marca tinha que oferecer não apenas uma calcinha absorvente, mas sim uma experiência revolucionária pra menstruação. Então, tudo que a gente faz é muito pautado tanto no empoderamento feminino, quanto na sustentabilidade porque esses dois pontos foram as grandes motivações para a criação da empresa. Então, a gente leva isso assim sempre em todas as decisões que a gente toma (B6).

Outra empresa também do segmento de moda, porém com foco em exportação (*private label*) e *ecommerce* de vestuários, é representada pelo B10. Este entrevistado, assim como a empresa de gestão de fundos de investimentos (B15), sugere que a sustentabilidade está relacionada à ética, sendo dois pilares essenciais para suas ações.

Desde o início, nós sempre olhamos para ter realmente isso dentro do nosso estatuto. Até antes do próprio Sistema B a empresa foi pensada nisso, como um DNA da ética.

Tanto é que o nosso tripé é design e tecnologia, sobre o pilar fundamental, que seria a ética. Então, assim, todas as nossas iniciativas na empresa seguem esse padrão, esse desenvolvimento de buscar soluções que são mais sustentáveis, mais éticas nesse nosso segmento. Para nós, a ética permeia tudo, e a sustentabilidade fica inserida dentro de ética. [...] Quando a gente pensa na ética, na sustentabilidade, a gente começa a rever os pontos que a gente tem ali dentro da empresa, que talvez tragam uma ineficiência. Então, assim, no nosso entender a sustentabilidade também é uma eficiência do próprio negócio (B10).

A empresa apresenta, em seu site, várias iniciativas para torná-la mais eficiente e conscientizar o público em relação ao consumo, como, por exemplo:

- a) atuar com transparência, trazendo informações sobre os produtos e processos;
- b) realizar a pré-venda e vender sob demanda, com o intuito de produzir somente o necessário, evitando desperdícios, custos e contribuindo para o meio ambiente;
- c) disponibilizar uma plataforma para facilitar a comercialização de produtos de segunda mão, viabilizando a economia circular;
- d) utilizar matéria-prima que impacte menos no meio ambiente, como o algodão orgânico, algodão reciclado, bambu, linho e poliéster reciclado.

O entrevistado B10 também relata sobre estas iniciativas:

A gente expõe de onde vem a confecção, o tecido, quanto que ganha a costureira... E aí a gente tem tentado implementar outras tecnologias como tags rastreáveis, implementação do próprio blockchain para fazer a rastreabilidade, e queremos evoluir ainda mais nestes projetos. [...] Temos a iniciativa de produzir aquilo que realmente é comprado. Então, a ideia é trazer essa questão do pré-venda, em que a gente define um limite de produção, então só se a gente atingir esse limite, a gente realmente vai lá e produz.[...] Uma outra é fazer com que as pessoas possam comercializar e contratar serviços como reparo, lavanderia, para incentivar a economia circular.[...] A gente também olha para a mão de obra, para o agricultor que coleta o algodão, para as pessoas que fazem a parte da confecção, tudo isso para trazer essa ética produtiva (B10).

Por fim, o entrevistado B9 fala sobre a empresa do segmento de saúde, que contempla hospitais, unidades de terapia intensiva (UTI), clínicas de radiologia, hemodiálise e internação domiciliar. Com um foco maior na dimensão social, a empresa surgiu diante da preocupação em relação à realidade precária da saúde no Brasil, devido às longas filas de espera para tratamentos e cuidados e por grande parte dos leitos estarem geralmente próximos de grandes centros urbanos, de acordo com a declaração a seguir:

A empresa surgiu mesmo de uma demanda social, da nossa realidade. Hoje a gente sabe que nossa realidade de saúde no Brasil ainda é muito precária, então surgiu mesmo dessa vontade de levar qualidade de vida e saúde para as pessoas, próximo de suas casas e familiares, né?! 70% da nossa receita é proveniente do SUS, então além das operadoras de saúde privadas, nós também atendemos ao SUS, então acabamos focando principalmente na dimensão social de sustentabilidade. Nosso foco é salvar vidas e cuidar de pessoas. Além disso, nós atuamos em médios centros

e não nas grandes capitais... próximo às cidades de pequeno porte, porque estas pessoas não têm acesso a saúde (B9).

O mesmo entrevistado também cita, como práticas da empresa, a redução do uso de papéis e de plásticos (prova disso, é a inauguração de um hospital 100% digital), a separação e reciclagem de lixo, a contratação de fornecedores da comunidade local e ações de desenvolvimento e bem-estar para os colaboradores.

Diante disso, percebe-se que as características apresentadas na categoria “resolução de problemas socioambientais” se encontram nas empresas estudadas: a resolução de problemas sociais e/ou ambientais é o seu propósito; atuam com negócios e projetos que visam resolver problemas socioambientais; seus lucros são um meio de gerar resultados sociais e/ou ambientais positivos (TABARES, 2021; SISTEMA B BRASIL, 2021; KIRST et al., 2021; MUNOZ; CACCIOTTI; COHEN, 2018; STUBBS, 2017; CORREA; VAN HOOFF, 2015).

Todas as empresas pesquisadas nesta etapa foram criadas com o objetivo de gerar impacto social e/ou ambiental, estando estes valores incorporados em seu propósito. O propósito das B Corps relaciona suas ofertas com base na premissa de resolver problemas sociais e ambientais (TABARES, 2021) e é uma forma de reconhecimento (MUNOZ; CACCIOTTI; COHEN, 2018). Algumas possuem sua atividade fim em sua totalidade relacionada a geração de impacto socioambiental ou, ainda, parte dela. Além disso, são empresas que possuem práticas com o objetivo de reduzir impactos ao meio ambiente e sociedade. No entanto, estão em busca constante de melhorias, uma vez que entendem que a sustentabilidade é um caminho, precisando ser constantemente trabalhada.

Embora busquem retorno financeiro, seus lucros são direcionados para obtenção de resultados sociais ou ambientais positivos. A intenção do Sistema B é mostrar que as empresas, através de seus negócios, podem gerar impactos (SISTEMA B BRASIL, 2021). Sua estrutura de custos, procedimentos e métricas contribuem para que isso ocorra, assim como suas normas e valores moldam sua filosofia (STUBBS, 2017). Ainda, a inclusão de cláusulas legais em seu estatuto protege sua missão (KIRST et al., 2021). Inclusive, nas entrevistas houve diversas falas de que não realizam negócios nos quais não acreditam ou que vão contra seus valores sociais/ambientais, como, por exemplo, na empresa que atua com gestão de patrimônio de terceiros, na de gestão de fundos de investimentos e no grupo de empresas do mercado financeiro.

Um valor citado por alguns entrevistados (gestão de fundos de investimentos, consultoria em finanças sustentáveis e gestão de patrimônio de terceiros) como fundamental para fazer negócios e direcionar suas atividades é a ética, estando a sustentabilidade inserida

dentro da ética. Segundo Suriyankietkaew e Kantamara (2020), para alcançar a sustentabilidade corporativa de longo prazo, um modelo de negócio deve considerar valores éticos. Desta forma, a partir da constatação na prática das empresas estudadas, sugere-se acrescentar como característica do modelo de negócio das B Corps: “são empresas que consideram a ética como um valor essencial para a fazer negócios e assim buscar a resolução de problemas socioambientais”.

Para as empresas entrevistadas, a sustentabilidade é essencial no mundo corporativo e empresas que não consideram estas questões no centro de seu negócio, não possuem uma perspectiva de sucesso. O Quadro 20 apresenta as características encontradas após a análise da categoria “resolução de problemas socioambientais” na etapa exploratória.

Quadro 18 – Características do modelo de negócio sustentável das B Corps: resolução de problemas socioambientais

Características	
Resolução de problemas socioambientais	<p>A resolução de problemas sociais e/ou ambientais é o seu propósito</p> <p>Atuam com negócios e projetos que visam resolver problemas socioambientais</p> <p>Seus lucros são um meio de gerar resultados sociais e/ou ambientais positivos</p> <p>Seguem a perspectiva do <i>Triple Bottom Line</i> para causar impacto</p> <p>São empresas que consideram a ética como um valor essencial para a fazer negócios e assim buscar a resolução de problemas socioambientais</p>

Fonte: elaborado pela autora (2022)

A certificação é uma forma de comprovação que as B Corps utilizam para provar a resolução de problemas da sociedade e do meio ambiente. Esta categoria será analisada na próxima seção.

9.1.2 Certificação

Nesta seção, busca-se verificar de que forma a certificação contribui para o modelo de negócio das B Corps, quais os motivos que as empresas buscaram a certificação, bem como seus benefícios e mudanças necessárias para a obtenção do selo. O Apêndice E apresenta o percentual de cobertura e a quantidade de referências considerando os trechos identificados em cada fonte no nó “certificação”.

Três entrevistados (B1, B10 e B13) afirmam que buscaram a certificação por ser uma “chancela”, ou seja, uma forma de demonstrar para o público que eles geram impacto

socioambiental, sendo um reconhecimento de suas práticas. A empresa de assessoria e mentoria em sustentabilidade e ESG certificou primeiro um cliente seu, para depois ser certificada, conforme indica a entrevistada B1:

Eu estudo indicadores e métricas de sustentabilidade e quando eu conheci o Sistema B, eu pensei 'é a métrica mais perfeita, a plataforma mais perfeita que existe'. [...] Mas aí eu pensei 'perai né gente, eu estou vendendo uma ideia e eu não estou comprando esta ideia?'. Só que a gente tinha várias práticas já naturalmente. Então, para uma empresa de serviços, que gera pouco impacto negativo, é muito mais uma questão de formalização de políticas, de processos, definição de indicadores, etc. Então, a gente precisou olhar para a nossa gestão e fazer a formalização. Porque de fato eu não tinha uma séria de coisas, tipo um código de ética, código de conduta, manual do cliente, manual do fornecedor, as questões contratuais, enfim. Assim a gente fez um processo de adequação das nossas declarações e políticas (B1).

As empresas de papel ecológico e do segmento de moda, representadas pelos entrevistados B13 e B10, respectivamente, falam que a certificação é uma prova que a empresa realmente gera impacto e que está no caminho certo, conforme as falas a seguir:

A certificação foi uma maneira de eu mostrar para as pessoas que existe alguém dizendo assim: 'Ó, é verdade o que ela conta, viu?' Então, era uma chancela pra... porque assim, como a gente, né, faz bastante palestras, a gente conta... tem a questão que daí que começou depois aí as redes sociais, então, a certificação a gente olhou muito por esse lado, né? E visitei aquela chancela de dizer assim: 'Ó, o que ela está contando é verdade, porque a gente vai lá, a gente olha, a gente verifica', então isso é verdade mesmo, né? (B13).

A certificação serve como uma comprovação mesmo – sabe? – uma comprovação de que aquele é o caminho certo. E aí, até por que, né, eu busquei a certificação do Sistema B? Porque todas as... digamos certificações que existiam, exceto o do pacto global, ali da ONU e tudo mais, as outras certificações elas têm muito um foco, então assim, 'ah, vou certificar um algodão orgânico', 'vou certificar um trabalho que é fair trade', uma confecção que seria fair trade. Eh... então era muito focado. E o Sistema B traz uma visão um pouquinho mais ampla, como se fossem empresas que trazem benefícios para a sociedade e o meio ambiente como um todo (B10).

Para o Diretor, membro da estrutura de governança do Sistema B, as métricas utilizadas garantem a análise se a empresa realmente gera impacto, e não somente o compromisso, de acordo com seu relato:

São um conjunto de mais de 200 métricas distintas e cada uma delas é sustentada pelas práticas da empresa, então a gente não certifica compromisso, a gente certifica o impacto daquelas práticas. Então, tem que ser algo muito concreto e muito objetivo, e a ferramenta, de alguma maneira, atingiu uma capacidade, uma massa crítica, de uma maneira comparável, verificável, incrível... Comparar e medir essas empresas e acaba sendo uma grande ferramenta de gestão (S2).

Em relação aos benefícios da certificação, os entrevistados B2, B11 e B13 relatam que é uma oportunidade de identificar melhorias a serem realizadas, já que o formulário da avaliação induz as empresas à uma reflexão sobre suas práticas. Através do preenchimento do

questionário, é possível traçar indicadores e metas relacionadas à sustentabilidade na empresa. Os trechos a seguir exemplificam:

A certificação ajuda a fazer perguntas sobre processos que você não tem instalados. Por exemplo, políticas de recursos humanos, nós passamos a prestar mais atenção nisso com a certificação (B2).

*O processo de certificação B em geral foi algo bastante natural para a gente, porque a gente nasceu como um negócio de impacto, então o nosso propósito já tem como finalidade além do lucro, gerar algum tipo de impacto positivo, seja na sociedade ou no meio ambiente. Então, para a gente foi **muito** importante para consolidar esse posicionamento, e também para entender gaps, o que a gente de fato precisava melhorar (B11).*

A avaliação de impacto te mostra de fato alguns caminhos para você percorrer. É um questionário bastante longo, bastante detalhista, e que te... obriga de fato as empresas a mergulharem fundo nos seus processos para entenderem onde que elas estão indo bem, onde que eventualmente existem falhas, onde que elas podem melhorar.[...] Então, questões que a gente ainda não tinha total clareza do quê que significava, ou de como a gente poderia incluir isso nas nossas políticas, a gente começou a ter maior clareza sobre isso (B13).

Ainda, a certificação possibilita fazer negócios, facilita o contato com outras empresas B e atrai investidores. No entanto, o entrevistado B2 comenta que esta possibilidade de fazer negócios está em desenvolvimento. As falas a seguir demonstram estas percepções:

É fato que se você ser B, você vai pro topo da lista de empresas podem ser investidas. Aí nós estamos falando de retorno financeiro. Existe um relatório dentro do Sistema B, não sei se você conhece, o GIIRS, Global Impact Investment Rating System, que é um relatório para investimentos. São mais de 80 fundos que querem investir em empresas B no mundo. Então, a gente abre portas pra fundos de investimentos (B1).

Nós participamos de uma rede de quatro mil empresas no mundo, que podem trocar experiências e podem fazer negócios conjuntamente. Eu acho que trocar experiências mais do que fazer negócios. Eu vejo que isto no Brasil ainda engatinha. Mas este é um pilar importante da agenda da atual gestão do Sistema B que é a rodada de negócios das empresas B. Não são muitas as grandes empresas que são B. Essas empresas podem contratar serviços de empresas menores, tipo consultoria, assessorias e tudo mais. Mas são poucas as grandes empresas, então os negócios entre pequenas e médias empresas B são poucos. Deveriam ter empresas maiores para fazer negócios com empresas menores entre o Sistema B. Porque fora do Sistema B, cerca de 60 a 70% da nossa receita é de grandes empresas contratando nossos serviços (B2).

A gente tem bastante prospects do Sistema B. Então, muitos clientes ou prospects vêm para gente através do Sistema B, tipo: 'Ah, eu procurei uma empresa de tecnologia, de blockchain que tava... que era certificada e por isso cheguei a você', então hoje assim, é uma coisa absurda, 90% dos meus prospects são B (B12).

Os entrevistados B6 e B8, do grupo de empresas do mercado financeiro e consultoria em finanças sustentáveis, citam que a certificação B é bem reconhecida e respeitada no mercado, atraindo clientes e consumidores, conforme afirmam:

Então, é muito legal o fato deles estarem sempre promovendo atividades que a gente possa desenvolver cada vez mais a empresa. Seja palestras, estar em contato com outras empresas B que tem o mesmo propósito que o nosso para de repente fazer algum tipo de parceria ou aprender alguma coisa que essas empresas fazem que a gente pode aplicar no nosso negócio. Então, a rede que eles têm é uma grande vantagem e com certeza no olhar tanto do consumidor, quanto do mercado, é um olhar muito legal pra certificação B, porque a gente sabe que é uma certificação muito respeitada no mundo, não apenas no Brasil (B6).

A gente viu que fazer parte do sistema era um diferencial competitivo para a consultoria. Nem todas as consultorias querem, conseguem, ou se esforçam para conseguir esta certificação. E é uma certificação que passa uma mensagem muito clara, que diz olha, nós somos uma consultoria e visamos ao lucro sim, mas não lucro a qualquer custo, nós estamos aqui querendo ganhar dinheiro com o propósito de ajudar a sociedade e/ou o ecossistema. Eu tento implementar isto nas empresas como consultor, mas eu tenho que fazer meu dever de casa. Então, deixa eu mostrar pro mundo que eu já fiz meu dever de casa e continuo fazendo pra que eu tenha inclusive moral para fazer um trabalho neste sentido com meus clientes (B8).

A rede de empresas e líderes com o mesmo propósito, é outro benefício citado, pois estes contatos ajudam a fortalecer o movimento. Além de contribuir com novidades sobre o tema de sustentabilidade, é uma rede de apoio. Juntas, as empresas falam que possuem mais forças para transformar o mercado capitalista. Os entrevistados B10, B2 e B7 apontam:

Então, assim, é muito interessante essa ideia de colaboração, tem também canais ali, do próprio Sistema B, que a gente consegue fazer comercialização entre empresas B. Então, assim, o sistema ele... o valor dele, do Sistema B, ele é muito mais valioso do que simplesmente, ser certificado, né? Justamente, por essa troca, dessa comunidade de empresas que têm o mesmo princípio que a gente, né. Então, é isso: ou essa troca entre empresas ou esses canais de comercialização entre empresas, a partir também de ideias que são apresentadas (B10).

A vantagem que tem é que você tem contato com outras empresas B que tem este mesmo propósito nesse tripé, social, ambiental e econômico. Basicamente a busca foi essa. E a questão é, a gente consegue ganhar força e cooperar para transformar. Eu realmente acredito que a transformação ela venha através da transformação das empresas e do grande capital. Se elas não se transformarem, se o capitalismo continuar destruindo o planeta como ele está destruindo, a gente não tem saída (B2).

Acho que a conexão com a rede, com parceiros, com pessoas que estão com a mesma intenção que a gente, no mesmo campo, fazendo coisas parecidas, em conjunto. Essa oportunidade que surgiu de fazer o trabalho pra rede global foi sensacional. E agora a gente tá querendo fazer mais coisas com eles e participar mais de ações que eles promovem. Então, acho que com certeza pra gente esta é a maior proposta de valor, de estar conectado com empresas e organizações que tem o mesmo propósito que a gente (B7).

Em relação às mudanças, as empresas citam, principalmente, a formalização de processos, pois acreditam que já tinham muitas práticas relacionadas à geração de impacto socioambiental inseridas na organização, antes mesmo da certificação, conforme afirmam os entrevistados:

E assim, ficou muito claro, para a gente, essa certificação é uma consequência do nosso trabalho. A gente não teve que mudar o nosso propósito. Nós não tivemos que mudar a nossa missão, os nossos valores. Não precisamos mudar nada do que a gente já faz há mais de dez anos, somente formalizar nossas práticas. Então, a certificação ela veio como uma consequência da nossa rotina e da nossa operação (B9).

As melhorias não foram feitas a luz de certificação. A certificação ajuda a fazer perguntas sobre processos que você não tem instalados. Por exemplo, políticas de recursos humanos, nós passamos a prestar mais atenção nisso com a certificação. Mas isso já era uma preocupação nossa. Ao longo do tempo eu fui adotando práticas das empresas por onde passei. Tudo estava no nosso radar. Antes mesmo de nos certificarmos, nós decidimos compensar nossas emissões de carbono. Nós somos emissores de carbono neutro dois, três anos antes de sermos uma empresa B. Porque nós, tínhamos esse viés de executivos de empresas maiores, que já havíamos passado (B3).

E foi na primeira vez que a gente conseguiu se certificar. Então, a gente fez as mudanças no estatuto social. Então, de mudanças, a gente praticamente não mudou quase nada, o que foi muito positivo para nós. Porque o que percebemos é que tinha muito a ver com o que a gente acreditava, e que era importante para nós. Então, a gente fez a avaliação e depois a gente recebeu a feliz notícia que havíamos ganhado na categoria de 'Workers' na premiação Best For The World. E assim, a gente tem muitas iniciativas internas para favorecer os nossos funcionários. E empresa entende que somos feitos de pessoas e que as pessoas são o nosso motivo principal de existir (B15).

Além da formalização de práticas e processos, foram citadas outras mudanças, relacionadas aos colaboradores, como a implantação de programa de diversidade e a celetização (contratação via CLT) de funcionários. De acordo com os entrevistados B5 e B8:

Acho que a parte de pessoas assim, querendo ou não, o mercado financeiro acaba sendo um mercado um pouco restrito, e a gente viu que a gente precisava evoluir nesta questão da diversidade também. Então, a gente foi atrás de uma empresa que fazia contratação especializada de pessoas com idade de mais de 50 anos, e aí fizemos a contratação de pessoas com 50+. A gente foi atrás de uma organização que fazia contratação de pessoas Trans, então a gente fez a contratação de pessoas trans. Então, essa questão da diversidade, isso é uma coisa que a gente já tinha no âmbito de pessoas com deficiência, e começamos a ampliar, no que a gente aprendeu com o Sistema B (B5).

Nos últimos anos, a gente teve um trato bem interessante que é a celetização da equipe inteira que é um negócio bem específico da consultoria. A consultoria trabalha muito com CNPJ e a gente celetizou a equipe inteira, que é uma questão legal também. Melhorou muito questões internas de processos burocráticos administrativos, que ficou mais fluido. E começou a gerir melhor o impacto que a gente causa, que é um negócio interessante de ser comentado. A gente sabia que causava impacto, mas não tinha dimensão do tamanho. Agora a gente sabe, tem isso de forma mais bem 'ajeitada' (B8).

Também em relação às mudanças para a certificação, o entrevistado B4 relata a concessão de benefícios para os colaboradores e alterações na estrutura de governança:

Hoje a gente dá bônus para 100% dos funcionários, a gente aumentou o período de licença maternidade e licença paternidade, a gente é auditado por empresa internacional, criamos conselho com membro independente. Então, principalmente

nessa parte de Governança e de Fornecedores e de Comunidade, a gente focou muito. Então, assim, tem várias coisas, a gente tem agora por exemplo, a parte de fornecedores, quanto você monitora os seus fornecedores do ponto de vista socioambiental, a gente não tem isso ainda, mas queremos implantar (B4).

Diante disso, através dos relatos, percebe-se que as características apresentadas na categoria “certificação” se encontram nas empresas estudadas. Por exemplo, em relação ao item “a certificação é uma forma de transmitir confiança aos consumidores e comunicar o compromisso socioambiental da empresa” (KIM, 2021; KIRST et al., 2021), para os entrevistados, a certificação demonstra para o público suas ações relacionadas a geração de impacto socioambiental. Não se trata somente de um desejo, mas sim, uma maneira de comprovação. Villela, Bulgacov e Morgan (2021) identificam como uma motivação para se tornar uma B Corp a reputação diante de investidores, clientes e consumidores. A empresa de assessoria e mentoria em sustentabilidade e ESG, a do segmento de moda e a indústria de papel ecológico, afirmam que a certificação é uma forma de validar suas práticas e, como consequência, impacta na sua imagem.

Além de “atrair investidores, transmitindo confiança e menos riscos” (KIRST et al., 2021), para a indústria têxtil, a consultoria em finanças sustentáveis e a empresa de tecnologia, a certificação atrai clientes. No entanto, para a empresa de gestão de resíduos, as possibilidades de fazer negócios entre empresas B ainda são poucas, apesar de perceber o Movimento B investindo em ações como as “rodadas de negócios”, onde são promovidos encontros entre as empresas certificadas. Segundo este entrevistado, como a maioria das B Corps são de pequeno e médio porte, as chances de ocorrerem negócios entre estas reduzem por terem um menor poder aquisitivo. Diante destes relatos, sugere-se alterar este item para “a certificação atrai investidores e clientes, transmitindo confianças e menos riscos”.

Também, foi citado pelos entrevistados o benefício de fazer parte de uma rede com o mesmo propósito, ganhando forças para transformar o mercado, e a possibilidade de identificar melhorias relacionadas à geração de impacto socioambiental. No entanto, Villela, Bulgacov e Morgan (2021) constatam, em seu estudo, que as empresas B certificadas são pouco motivadas a reformular seus processos internos para melhorar suas pontuações nas avaliações de impacto dos anos seguintes. Cabe destacar que a identificação de necessidades de melhorias não significa que estas serão realmente implementadas, podendo esta ser uma possibilidade de pesquisa futura. Desta forma, sugere-se incluir a característica “a certificação possibilita a inserção em uma rede que visa transformar o mercado e serve como um guia para identificação de necessidades de melhorias para a geração de impacto socioambiental”.

Em relação à “certificação provoca mudanças internas devido ao posicionamento da empresa em direção aos objetivos socioambientais” (PAELMAN; CAUWENBERGE; BAUWHEDE, 2021; BIANCHI; REYES; DEVENIN, 2020), percebe-se na fala dos entrevistados que a certificação acaba sendo uma consequência de suas ações e, geralmente, a necessidade maior é de formalizar práticas e políticas internas. O que ocorre, provavelmente, devido à informalidade nas empresas de pequeno e médio porte. Empresas desse porte costumam aplicar suas práticas de maneira informal, possuem pouco registro em documentação e pouca burocracia (LIMA; SILVA, 2019; GESSNER, 2018). Além disso, foram citadas outras mudanças como a implantação de programa de diversidade, de novos benefícios, alteração na estrutura de governança, entre outros. O Quadro 18 resume as características encontradas, considerando a categoria certificação desta etapa do estudo.

Quadro 19 – Características do modelo de negócio sustentável das B Corps: certificação

Características	
Certificação	<p>A certificação é uma forma de transmitir confiança aos consumidores sobre seu produto/serviço e comunicar o compromisso socioambiental da empresa</p> <p>A certificação atrai investidores e clientes, transmitindo confiança e menos riscos, em comparação às empresas tradicionais, que visam somente o lucro</p> <p>A certificação possibilita a inserção em uma rede que visa transformar o mercado e serve como um guia para identificação de necessidades de melhorias para a geração de impacto socioambiental</p> <p>A certificação provoca mudanças internas devido ao posicionamento da empresa em direção aos objetivos socioambientais</p>

Fonte: elaborado pela autora (2022)

A certificação é uma maneira das empresas beneficiarem seus *stakeholders* e não somente seus acionistas, já que elas acreditam fazer parte de uma mudança global, resolvendo os desafios da sociedade, gerando impacto para a sociedade e meio ambiente, através de seus negócios. A próxima categoria a ser analisada é “relações com *stakeholders*”, a ser discutida na seção seguinte.

9.1.3 Relações com *stakeholders*

Sabe-se que modelos de negócios sustentáveis consideram a criação de valor para todos os *stakeholders* (EVANS et al., 2017; GEISSDOERFER; VLADIMIROVA; EVANS, 2018). Da mesma forma, as B Corps visam beneficiar todos os *stakeholders* e não somente os

acionistas (B LAB, 2021). Assim, esta categoria visa verificar como são as relações das B Corps com as diferentes partes interessadas, ou seja, de que forma ocorre o engajamento, conscientização e educação com este público. O Apêndice F apresenta as coberturas e referências considerando cada fonte no nó “relações com *stakeholders*”.

Uma das características encontradas na literatura é que as B Corps buscam relações sólidas, sistêmicas e de engajamento com os *stakeholders* com os mesmos valores (STUBBS, 2017; TABARES, 2021). São observadas em algumas B Corps a busca de parcerias e colaborações com *stakeholders* com o mesmo propósito de resolução de problemas socioambientais. Por exemplo, a produtora de orgânicos contou com universidades para o mapeamento da fauna em sua fazenda, assim como a empresa do segmento de moda fez parceria com fornecedores e com universidades, para desenvolvimento de determinada tecnologia para fazer uma parte de seu produto e projetos voltados para a economia circular, conforme apontam os trechos a seguir:

A gente teve já parcerias com universidades locais, que fizeram um mapeamento da nossa fauna, aqui na fazenda. Então, tem vários parceiros que nos ajudam a dar uma robustez maior para a nossa área de sustentabilidade (B11).

A gente traz a parceria com uma empresa de tecnologia 3D. Eh... a parte de materiais, como biotecido né, a gente também traz essa parceria com uma outra empresa, aqui do Rio para o desenvolvimento dessa tecnologia no nosso setor, então a gente... sempre buscou, lá no início também, de materiais. Quando não existia material a gente conectava fornecedores, como exemplo, na época não existia o fio de pet reciclado, então a gente conectou alguém para fazer etiqueta de pet reciclado. [...] Inclusive agora, a gente está em parceria com várias universidades americanas, brasileiras, para desenvolver soluções da economia circular, no modelo de negócios (B10).

A empresa produtora de orgânicos também falou de parcerias com clientes e outras empresas que investem em sustentabilidade para o compartilhamento de conhecimentos na área, estimulando valores como consumo responsável e alimentação saudável, conforme disse o entrevistado B11:

E aí, além desses fóruns que a gente busca contribuir falando um pouco da nossa experiência, a gente também tem muita abertura e muito intercâmbio também com outras empresas. Então, para a gente é legal isso. Então, desde os nossos clientes, semana passada – alguns exemplos práticos – semana retrasada, a gente recebeu aqui um cliente grande nosso que é uma rede de supermercado, que também investe em sustentabilidade, e veio aqui um grupo de colaboradores deles, inclusive a pessoa responsável pela área de sustentabilidade, e foi muito legal porque a gente também a partir daí a gente consegue ter esse intercâmbio e troca de ideias e tal. Isso a gente faz de uma maneira muito comum, é muito rotineiro aqui. Então, as nossas ações, elas têm muito esse apelo para o consumo, para o consumo responsável, para alimentação saudável que são esses alguns valores do nosso produto (B11).

A empresa do segmento de moda incentivou um fornecedor a reutilizar resíduos de materiais, desenvolvendo um produto novo, para outro segmento. Segundo o entrevistado B10, é importante esta influência aos fornecedores para que vendam mais, estimulando a sustentabilidade na cadeia de suprimentos. A fala a seguir exemplifica este caso:

Eles encontraram um outro parceiro local em que eles destinavam esse cone plástico, esse parceiro derretia e fazia um outro produto que seria reutilizado para... não só para fábrica, mas para outras empresas na região. E isso foi muito legal porque foi de um incentivo nosso que ele repensou ali um problema, um resíduo, trazendo uma solução para o mercado. Da mesma forma, a gente tem que ter o comprometimento de que a cadeia de suprimentos se torne saudável. Então, eu acho que a gente tem que incentivar esses fornecedores, que eles tenham muito mais clientes que comprem com eles, porque, em comparativo, empresas que olham pela sustentabilidade, no nosso segmento, é muito ínfima ainda em comparação ao mercado tradicional (B10).

O Coordenador de Programas e o Diretor Executivo do Sistema B citam o incentivo aos fornecedores para que se engajem com práticas de sustentabilidade, seja através de capacitações, exigência de indicadores ou premiações. A Natura, empresa B certificada, possui um programa chamado Qlicar, que busca identificar e reconhecer parceiros de melhores práticas de acordo com os pilares: compromisso com a vida, qualidade, serviço, inovação, capacidade e competitividade. De acordo com os entrevistados S2 e S3:

Então, você pega o programa Qlicar da Natura, a Natura hoje seleciona boa parte dos seus fornecedores também com critério como empresa B. É um dos indicadores do programa (S2).

Uma das empresas B certificadas do Brasil, começou a implementar algumas sessões de capacitação de triplo impacto para os seus fornecedores, para que os fornecedores comessem a se colocarem em contato com a temática. E aí ela começou a pedir indicadores de sustentabilidade para os fornecedores que tivessem interesse em continuar trabalhando com ela. Então, no meu entendimento, quando a gente atinge o mainstreaming, o pensamento coletivo, essas empresas que são formadoras de opinião, e elas começam a ter esta postura, elas começam a modificar toda uma cadeia de valor, toda uma cadeia de fornecimento (S3).

A entrevistada da indústria têxtil fala que a própria rede proporcionada pelo Sistema B contribui para que se tenha contato com outras empresas, formando relações e proporcionando trocas de conhecimentos e parcerias, conforme relato a seguir:

Então, é muito legal o fato deles estarem sempre promovendo atividades que a gente possa desenvolver cada vez mais a empresa. Seja palestras, estar em contato com outras empresas B que tem o mesmo propósito que nós para de repente fazer algum tipo de parceria ou aprender alguma coisa que essas empresas fazem que a gente pode aplicar no nosso negócio (B6).

O Coordenador de Programas do Sistema B comenta que o relacionamento com outras empresas B contribui para a pontuação na Avaliação de Impacto B, servindo como estímulo

para que as empresas atuem como parceiras. Ele cita o exemplo de uma rede de supermercados (empresa B) que expôs produtos B. Da mesma forma, o Diretor Executivo exemplifica com uma ação semelhante, porém *online*, de acordo com suas falas:

É um fator de pontuação dentro da Avaliação de Impacto B, se a empresa que está buscando a certificação se relaciona com alguma outra empresa B. Existe uma iniciativa hoje dentro de uma rede de supermercados em São Paulo, que se chama Gôndolas B, onde um supermercado separou um espaço para que todos os produtos B estivessem expostos, olhando para este fator de exposição de produtos de alto impacto como um ponto também de gerar impacto através de suas vendas. Então, este é um exemplo (S3).

A gente teve uma colaboração muito bacana, semana passada também, com os maiores varejistas online do Brasil, estou falando de Magalu, Mercado Livre, Lojas Americanas – provavelmente eu vou esquecer alguém, vou cometer esse pecado – que criaram Gôndolas B virtuais falando ‘Olha, aqui são as empresas B’. E esse é um tipo de colaboração, assim, que é bacana porque cria uma sensibilização com o stakeholder fundamental que é o consumidor (S2).

Sendo assim, percebe-se nas empresas deste estudo as relações e engajamento com os *stakeholders* com os mesmos valores, através da parceria com universidades e fornecedores para desenvolvimento de processos e produtos sustentáveis; e através da disseminação de conhecimentos e incentivo de práticas relacionadas à sustentabilidade com clientes, fornecedores e outras empresas. Isto corrobora com a pesquisa de Stubbs (2017), que diz que as B Corps formam uma rede de colaboração entre os *stakeholders* abordando questões de sustentabilidade. Da mesma forma, Tabares (2021) e Kim (2021) propõem que as relações das B Corps com seus *stakeholders* visa o compartilhamento de valores semelhantes unindo esforços para um mesmo caminho.

Outra característica apontada na literatura e observada nas empresas deste estudo é que elas visam a educação e conscientização dos *stakeholders* (TABARES, 2021; ALONSO-MARTINEZ; MARCHI; MARIA, 2020). A produtora de orgânicos comenta sobre a produção de um material sobre separação de resíduos para ser distribuído. Da mesma forma, a organização de gestão de patrimônio de terceiros fala sobre a importância de influenciar e educar sobre o tema de sustentabilidade. Os trechos a seguir comprovam:

[...] e aí a gente construiu um material super detalhado e super bonito que ficou no final, no final das contas, de como que as pessoas, elas podem de fato separar os resíduos e contribuir para um planeta mais limpo. Então, a gente sempre investe muito nisso, nessa parte de educação (B11).

[...] influenciar os terceiros a acreditarem nesse seu propósito, é o jeito certo de falar, e aí entra um processo quase pedagógico, que você tem que convencer, você tem que mostrar, você tem que ensinar, você tem que educar; educar o cara, educar a família do cara, os sucessores do cara, quem trabalha para o cara. [...] E eu acho que a mensagem fica muito reforçada quando você mostra que existe retorno, que existe

governança, que existe seriedade, que existe compromisso, que não é um... um slogan, mas sim um lifestyle acima de tudo ou, além do mais, lucrativo (B14).

Assim, foi constatado, através das entrevistas, que a busca da conscientização e educação pode ser realizada, por exemplo, através de palestras e eventos, proporcionando a disseminação de conhecimentos. Os entrevistados das empresas de tecnologia (B12), indústria de papel ecológico (B13) e gestão de patrimônios (B14) relatam:

A gente faz palestras sobre o tema também para mostrar a sinergia entre blockchain e sustentabilidade. [...] No universo acadêmico, a gente é bastante presente também, então a gente dá palestras para alunos, participa de eventos, e eu acho que em termos de pautas de sustentabilidade a nossa comunicação é muito voltada para tecnologia e para sustentabilidade. Então, como a gente é quase que um hub de educação, em blockchain e impacto, a gente acaba ficando muito a par dessas pautas também para promover, disseminar esse tipo de conteúdo (B12).

*[...] aí eu tenho assim, algumas parcerias, com algumas universidades, que **quando** tinha evento, né, a gente sempre fez crachá pro bono, e eu sempre dei palestra pro bono, para contar nossa história (B13).*

Então, a gente faz parte da Latin Impacto, do IDIS. Nossa Diretora, ela é board member de algumas associações, fundações, conselheiros. Então, a gente está bem... e fora isso, participamos de grupos em prol da equidade, formado pela ANBIMA, coisas da Amazônia. É uma participação ativa, ou seja, a gente vai a campo, como a gente diz. A gente não fica... não é ativista de internet, o cara fica fazendo manifestação, protesto através de postagem. Não. A gente vai a campo mesmo, é assim que a gente faz (B14).

Percebe-se então, que as B Corps atuam de forma colaborativa visando a transformação da economia (SISTEMA B BRASIL, 2021). O Quadro 19 apresenta o resumo das características encontradas nas empresas estudadas, em relação à categoria relações com *stakeholders*, que estão de acordo com o que foi abordado no referencial teórico (TABARES, 2021; SISTEMA B BRASIL, 2021; ALONSO-MARTINEZ; MARCHI; MARIA, 2020; STUBBS, 2017; KIRST et al., 2021; KIM, 2021).

Quadro 20 – Características do modelo de negócio sustentável das B Corps: relações com *stakeholders*

Características	
Relações com <i>stakeholders</i>	Buscam relações sólidas, sistêmicas e de engajamento com os <i>stakeholders</i> com os mesmos valores Visam a educação e conscientização dos <i>stakeholders</i>

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Para Kirst et al. (2021), o principal benefício da certificação não é o potencial de crescimento, mas sim o processo de mudança de cultura, considerando as necessidades dos

stakeholders e o refinamento das respostas das B Corps para estas necessidades. E para que seus objetivos socioambientais sejam concretizados, é importante que os *stakeholders* estejam cientes deles e conscientes da necessidade (PAELMAN; CAUWENBERGE; BAUWHEDE, 2021).

Esta relação que busca o engajamento e conscientização dos diversos *stakeholders* ocorre em direção ao propósito socioambiental das empresas. Neste sentido, cabe ressaltar que as lideranças exercem um papel importante nas B Corps, com sua influência no modelo de negócio, direcionando a empresa de acordo com os seus valores para este mesmo propósito. A próxima seção abordará a categoria “lideranças”.

9.1.4 Lideranças

Esta seção tem o intuito de verificar o papel da liderança no modelo de negócio das B Corps, ou seja, quais são suas características e como é sua visão ou inserção em pautas relacionadas à sustentabilidade. O Apêndice G apresenta as referências e percentual de cobertura considerando cada fonte no nó “liderança”.

As lideranças exercem um papel fundamental em empresas que buscam o impacto socioambiental, na opinião da Especialista e do Diretor Executivo do Sistema B. Elas precisam se identificar e se engajar com a causa, de acordo com as falas a seguir:

Não existe empresa B se não existe uma liderança engajada na causa por trás. Primeiro, a maioria das nossas empresas B brasileiras, em número, não em termos de faturamento, elas estão muito ainda nas empresas pequenas. É realmente aquele empreendedor que nasceu com aquele propósito. São pessoas que muitas vezes abriram mão de carreira para empreender em um negócio no qual acreditavam, que queriam gerar impacto positivo, nasce de uma inquietude, nasce de um desconforto. No meu ponto de vista, você não consegue ser B e se manter B se isto não tiver enraizado na cultura da organização. O fato é que só vai a frente se tiver esta liderança com estas preocupações, com este olhar atento para que as práticas realmente aconteçam (S1).

Acho que o primeiro passo é mostrar que as lideranças se identificam, né? É quase que uma tribo, é uma comunidade global. Então, é um grupo de pessoas que se unem em torno de um interesse – o interesse por uma nova economia, um sistema econômico inclusivo, aplicativo e regenerativo –, que podem usar a força do mercado para isso, então soluções de mercado, não são soluções de Estado, não são soluções da sociedade civil, são soluções de mercado, soluções empresariais para resolver problemas sociais e que acreditam que as empresas podem se comportar sempre com três elementos: o propósito, responsabilidade e transparência (S2).

Uma das características em relação à esta categoria, apontada na literatura, é “os líderes moldam a filosofia empresarial de acordo com seus valores socioambientais”. Percebe-se nas empresas estudadas que seus líderes possuem valores e uma relação próxima com temas

relacionados à sustentabilidade. A aproximação com a pauta de sustentabilidade pode ser observada, por exemplo, na empresa B11, onde o fundador sempre se identificou com pautas relacionadas à sustentabilidade e alimentação saudável, enquanto que, para a B15, a ética é um valor essencial e para a B9 havia uma grande preocupação do seu presidente com a saúde pública. As falas dos entrevistados exemplificam:

O fundador já era uma pessoa muito ligada em orgânicos, em sustentabilidade, em alimentação saudável, e etc. E ele resolveu então aproveitar a fazenda da família, que já estava aqui muito bem localizada, e com ela, iniciou a empresa (B11).

E eles comentam que desde o primeiro momento que estavam criando a empresa, pensando nos valores da empresa, na estrutura da empresa, eles tinham uma coisa muito clara, que era investir em empresas que tivesse em os valores alinhados aos valores deles. Então, ambos se preocupam muito com a ética. A ética é um valor que é inegociável (B15).

Ela surgiu de uma preocupação mesmo do nosso Presidente, nosso CEO, sobre a falta de leitos de UTI na região. E os leitos de UTI que existiam eram muito precários, ele é médico. E ele trabalhava no maior hospital aqui de Goiânia, ele via a precariedade, a espera pra UTI. Então, surgiu dessa vontade dele de querer fazer diferente, ser inovador. E ele sempre teve um propósito muito grande né, que é salvar vidas e cuidar de pessoas. Então, essa é a missão da empresa (B9).

Já os líderes das empresas B1, B3 e B13, falam sobre suas experiências na área de responsabilidade social, com ONGs e movimentos sociais que por sua vez influenciaram na concepção do negócio com propósito, conforme os trechos a seguir:

Esta questão do propósito vem desde a minha infância, eu sempre soube o que eu queria fazer na vida, eu falava 'oh, eu quero trabalhar com pessoas' e quando eu entendi que empresas eram lugar frutífero de pessoas, eu pensei 'ah quero trabalhar para empresas'. Ai eu fiz um estágio na minha vida, onde eu aprendi a base de tudo, que foi um instituto responsabilidade social. Então, ali eu aprendi muito de tudo (B1).

Tanto eu quanto o fundador tivemos uma certa vida ativa em Organizações da Sociedade Civil. Eu fiz movimento estudantil, fui presidente de centro acadêmico, vice-presidente de diretório acadêmico, delegado da UNE, depois fui diretor do sindicato de professores do estado de SP... E o fundador por sua vez também participa de movimentos sociais. Então, quando nós saímos da Natura, que foi quando demos vassão à esta nossa história de movimentos sociais e de um certo projeto de país (B3).

[...] é lógico que isso já vinha dentro mim, pelo trabalho da ONG, mas que nasce muito forte. [...] estar em rede, estar com outras pessoas, independente se elas estavam na linha da sustentabilidade ou não, porque se elas não estavam, eu pensava: 'Nossa, mas podiam estar'. E se ela estava, eu falava: 'Nossa, que legal, vou aprender com ela'. Então, eu fui assim... eu acabei indo participar de muitas coisas, falando do meu negócio e levando essa questão e também é... ouvindo, né, procurando pessoas que pudessem... que fossem meus mentores mesmo, né? (B13).

A empresa de tecnologia, representada pelo entrevistado B12, fala sobre o interesse e participação do fundador em pautas relacionadas à sustentabilidade. No entanto, o assunto ainda precisa ser melhor disseminado para o restante da equipe, conforme o trecho a seguir:

Eu vejo que nosso fundador tem um propósito, valores bem fortes relacionados à sustentabilidade. Ele participa de muitos fóruns, ele tem bastante esse olhar de sustentabilidade, diferente do restante da equipe, que ainda precisa se desenvolver mais nesta questão (B12)

Outra característica relacionada às lideranças das B Corps é o ativismo corporativo, já que estes buscam uma mudança sistêmica. A entrevistada B1, que atua com assessoria e mentoria em sustentabilidade e ESG, assim como a Diretora da empresa de gestão de patrimônios, relatam ser pessoas ativistas, participando de movimentos e eventos em prol da transformação do mercado capitalista.

Até hoje eu sou ativista, fui conselheira, exerci diversos papéis dentro do movimento, fui líder, me tornei uma empresa B em 2017. Porque eu sou uma empresa muito pequena, em número de pessoas e até de faturamento. Só que esta certificação é para qualquer empresa, de qualquer porte, não é só para grande, nem para média, é para micro, pequenas, grandes e médias. Então, assim, eu me engajo muito com o movimento, praticamente desde o início, desde que chegou no Brasil (B1).

Nossa Diretora é ativista, ela acorda de manhã, põe o pé no chão assim para sair da cama e fala: 'Vamos mudar o mundo', tipo a causa dela, isso sim, eu posso falar é a causa. Ela existe por causa disso! [...] Ela participa de muitos eventos e ela é board member de fundações, de ONGs, ela vai na frente para fazer pressão no Congresso para mudar a lei, para aprovar isso, para mudar aquilo, e ela fala na ONU. Então, ela é uma espécie de uma embaixadora (B14).

Segundo Eilert, Nappier e Cherup (2020), o ativismo corporativo busca resolver problemas sociais ou transformar a ordem social, pressionando as instituições. É uma forma de se posicionar diante de questões sociais, políticas, econômicas e ambientais, influenciando comportamentos e atitudes em um ambiente.

Diante das falas descritas, percebe-se nas lideranças o envolvimento com temas relacionados ao bem-estar da sociedade e meio ambiente, como, por exemplo, alimentação saudável, saúde pública, ética, sendo estes norteadores para a criação e direcionamento da empresa. Alguns também citaram a proximidade com movimentos sociais e a busca por transformar o mercado capitalista, o que demonstra o ativismo corporativo. Para Kopaneva e Cheney (2019), os líderes das B Corps possuem consciência de problemas sociais, não concordam com a orientação apenas para o lucro e acreditam no poder dos negócios para catalisar a mudança social.

No entanto, um dos entrevistados citou que os valores socioambientais ainda precisam ser disseminados para a empresa, no seu caso. Esta etapa exploratória do estudo não tinha a intenção de aprofundamento em cada organização para identificar se os valores das lideranças permeiam nos demais níveis. Apesar disso, o fato de as lideranças demonstrarem a preocupação com a sociedade e meio ambiente, não deixa de ser benéfico, pois os líderes são importantes

guias para o negócio (VILLELA; BULGACOV; MORGAN, 2019). Para Baldo (2019), a motivação intrínseca da liderança é crucial para moldar a filosofia empresarial. Suas crenças, atitudes e valores são fundamentais para que haja esforços em direção à sustentabilidade (KIRST et al., 2021). Desta forma, o Quadro 21 apresenta o resumo das características encontradas nas empresas estudadas.

Quadro 21 – Características do modelo de negócio sustentável das B Corps: lideranças

Características	
Lideranças	Os líderes moldam a filosofia empresarial de acordo com seus valores socioambientais Os líderes buscam a mudança sistêmica, através do ativismo corporativo

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Assim como as lideranças exercem um papel importante no modelo de negócio das B Corps para o direcionamento dos seus objetivos, as certificações, indicadores e metas relacionados à sustentabilidade são possibilidades para guiar as ações e práticas da empresa e serão abordados na próxima seção.

9.1.5 Indicadores e metas de sustentabilidade

Esta seção tem o intuito de verificar como os indicadores e metas de sustentabilidade são utilizados pelas B Corps, ou seja, identificar quais são eles, as finalidades que são utilizados e as percepções dos entrevistados sobre eles. O Apêndice H apresenta as referências e percentual de cobertura considerando cada fonte no nó “*indicadores e metas de sustentabilidade*”.

Indicadores facilitam a visualização de progresso de uma organização em relação à sustentabilidade (VASCONCELOS, 2019). Eles possibilitam a mensuração e a avaliação se a empresa está se aproximando ou se distanciando das dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade (SEHEM; LUKAS; MARQUES, 2015). Neste contexto, há diversas ferramentas para mensuração, como: o *Global Reporting Initiative* (GRI), o *Impact Reporting and Investment Standards* (IRIS), o *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI), Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), o *Dashboard of Sustainability* (DS), entre outros (RAHDARI; ROSTAMY, 2015).

A ferramenta *B Impact Assessment* (BIA), do Sistema B, se diferencia das demais métricas, pois ela faz uma avaliação do impacto da empresa e não somente apresenta em

relatórios suas melhores práticas, possibilitando comparativos, por exemplo, do seu impacto ambiental com a receita da empresa e práticas de outras organizações. A BIA também utiliza definições de outras métricas, tais como GRI, IRIS e ISE (B LAB, 2021).

A Avaliação de Impacto B permite que as empresas identifiquem quais aspectos precisam se desenvolver para gerar mais impacto para a sociedade e meio ambiente, servindo como um guia para o estabelecimento de metas. A Especialista do Sistema B afirma:

A própria ferramenta induz a isso, por exemplo, tem uma pergunta 'você mede o impacto que o seu cliente gera?'. Se eu sou fornecedora de serviços para uma universidade, por exemplo, eu consigo mensurar também qual o impacto que meu cliente gera. Quantos alunos de camadas subrepresentadas meu cliente atende? Ele conseguiu transformar a vida destas pessoas? Em quanto conseguiu transformar? Então, depende muito dos indicadores que eu crio para ter este alcance do impacto. Não só a minha atuação direta com o cliente, mas o consumidor do serviço do meu cliente ou do produto do meu cliente. Então, a plataforma do Sistema B, induz as empresas a pensarem sobre estes indicadores (S1).

Desta forma, percebe-se que as empresas entrevistadas utilizam a certificação como uma ferramenta de gestão. A indústria têxtil, a consultoria de inovação e impacto socioambiental e a assessoria e mentoria em sustentabilidade e ESG comentam que, através da ferramenta, estabelecem indicadores e metas. De acordo com os apontamentos dos entrevistados B1, B6 e B7:

A plataforma de impacto do Sistema B avalia de acordo com uma pontuação, então a gente foi vendo as perguntas e vendo áreas que a gente ainda queria desenvolver na empresa. Por exemplo, a questão do carbono, da pegada de carbono, ou rastrear alguns indicadores, por exemplo, de diversidade na empresa que era algo que a gente não fazia. Então, ao longo do questionário a gente foi vendo áreas que a gente queria desenvolver e definimos nossos objetivos (B6).

E aí a gente tá começando a fazer isso. Agora a gente vai se recertificar, a gente tá preenchendo de novo as ferramentas, o BIA, e a nossa ideia é tentar pegar isso e usar como uma ferramenta de gestão interna nossa também, pra além da certificação. Mas é um processo que ainda tá iniciando. Na primeira vez, a gente não fez isso, até porque a gente não tinha essa percepção e agora estamos começando (B7).

No nosso relatório de impacto, tem bastante indicador de impacto que o nosso negócio produz. Fora isso, a gente olha equidade racial, diversidade, um desafio enorme no nosso segmento por uma questão cultural. É difícil se tem muitos talentos sendo formados a partir de extratos sociais minoritários ou de alguma maneira desprivilegiados. Então, é uma luta que a gente tem. A gente é uma empresa que a gente tem orgulho de ter essa métrica, que tem mais do que 50% de mulheres no quadro, e é liderada por mulheres. Então, o próprio processo de recertificação do Sistema B gera para a gente umas metas assim, que a gente corre atrás (B1).

Diferente das demais empresas entrevistadas, na indústria de papel ecológico ainda não há indicadores de sustentabilidade gerenciados sistematicamente. No entanto, através dos questionamentos feitos no processo de certificação, foi identificada a necessidade de haver um

conselho na governança da empresa, sendo esta uma meta estabelecida, conforme aponta e entrevistada B13:

*Não temos indicadores ainda. Na verdade, assim, a gente tem no planejamento até o final do ano que vem para a gente criar um conselho, para eu criar isso, eu, antes disso, né, a gente está começando essa conversa... estar com essas métricas alinhadas, que é para poder chegar para o conselho e dizer: 'Nós estamos aqui, queremos a {métrica}, queremos chegar ali, queremos **medir** isso e precisamos do conselho para nos ajudar'. [...] Nós temos uma mentora que é diretora do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, tenho trocado ideia, né, de amadurecer essa história do conselho e aí eu descobri que eu vou ter que indicadores, para saber como medir. E a ideia é o conselho acompanhar e ajudar efetivamente. Não chegar e falar: 'Ah, que tal isso e que tal aquilo...', que é mais ou menos o que a gente faz, né (B13).*

Percebe-se nesta indústria o controle ainda informal, uma vez que não utiliza indicadores. No entanto, a Avaliação de Impacto B foi uma oportunidade de reflexão para identificar necessidades de melhorias. Para Gan et al. (2017), é fundamental que as empresas possuam indicadores de sustentabilidade. Assim, é possível avaliar se as estratégias cumprem efetivamente seus objetivos e desenhar novas estratégias que visem questões de sustentabilidade relevantes para o desenvolvimento sustentável.

Quanto às metas estabelecidas, a empresa do segmento de moda, relata seguir os desafios propostos pelo Sistema B. Por exemplo, objetivam zerar as emissões de carbono, utilizar materiais no processo de produção que sejam certificados em relação ao meio ambiente e digitalizar seus processos. O entrevistado B10, representante desta organização diz:

A gente tem algumas metas que já estão estabelecidas até pelo próprio Sistema B... como o desafio de 2030, de ser Carbono Zero, entre outros processos. [...] Por exemplo: 'Ah, vamos usar 100% de materiais que trouxessem realmente algum certificado', né. Então, isso, a gente foi e implementou. 'Vamos digitalizar 80% do nosso processo', a gente foi e fez. Agora também, vamos tentar digitalizar 100% agora, né? Então, a gente estabelece esses tipos de metas dentro dos nossos negócios, para que a gente vá atingindo esses padrões (B10).

Desta forma, constata-se, através das falas dos entrevistados, que “a Avaliação de Impacto B e seus indicadores contribuem para a tomada de decisão e definição de metas”, assim como é apontado na literatura por Villela, Bulgacov e Morgan (2019) e Kirst et al. (2021). Segundo Shields e Shelleman (2017), o objetivo dos indicadores é fornecer informações relevantes para a tomada de decisão que apoiem metas de sustentabilidade.

Além disso, os entrevistados B4, B5 e B8, relatam que a certificação é uma oportunidade para melhoria contínua, já que a cada certificação buscam aumentar sua pontuação, sendo necessário apresentar evoluções em relação à avaliação anterior. As falas a seguir exemplificam:

A gente já passou por duas certificações e estamos na terceira. Então, lá no começo a gente fez 82 pontos, passamos na trave. Na última, a gente estava com 96, e esta a agente submeteu com 117 pontos. Obviamente na auditoria eles cortam algumas coisas, pedem pra estruturar melhor. Mas agora com esta Diretoria de Sustentabilidade que a gente criou a gente vai criar um planejamento estratégico até 2023 pra transformar todos aqueles pontos que a gente ainda não fez em projetos que a gente vai desenvolver e vai alcançar estes pontos lá na frente, pra recertificação em 2024, esta é a nossa meta, queremos estar entre os mais bem pontuados do planeta, competir com a Natura assim, a gente tá com essa cabeça, sabe?! (B4).

E eu acho que o processo em si ajuda muito, porque quando você vai se recertificar, você vai vendo 'poxa, isso aqui é uma coisa que realmente eu não dei muita atenção, mas agora eu posso realmente focar, porque é algo importante'. Eu acho que o mesmo processo de quando eu peguei até hoje, lá do final do ano passado que eu respondi até hoje, ele evoluiu muito, muitas coisas novas que a gente precisa se atentar pra continuar mudando, crescendo e evoluindo (B5).

A gente está respondendo novamente, porque a gente entrou em 2014, e tem renovação trienal. E você tem que mostrar inclusive progressos baseados na avaliação anterior. Você tem a nota final e aí você tem que mostrar que melhorou. E este acaba sendo um desafio, porque a gente já teve uma nota muito boa. A gente inclusive entrou no top 10% de nota e top 5 em um dos temas (B Corp Best of the World), no geral, e se não me engano, no tema Comunidade. Então, o desafio é bater a gente mesmo, na próxima avaliação (B8).

Além disso, a cada recertificação, o formulário da Avaliação de Impacto é aprimorado, sendo um desafio para as empresas melhorarem suas pontuações. A Especialista do Sistema B comenta que a Avaliação é um incentivo para que as empresas certificadas se desenvolvam cada vez mais, já que a o formulário está em sua sexta versão, sendo constantemente aperfeiçoado.

O próprio BIA instiga a empresa a ir elevando a régua. Um exemplo, eu mensuro meu consumo de água e energia. Ok, mas você estabelece metas? E você conseguiu atingi-las em comparação ao ano anterior? Quem quiser utilizar o próprio BIA como uma ferramenta de melhoria contínua, ali mesmo já vai dando umas diretrizes de como isso pode ser atingido. Até mitigar todos os impactos negativos. E isso começar a ser uma empresa regenerativa, que significa eu dar mais do que eu uso. A própria plataforma já está na sexta versão, então você já imagina o quanto ela já foi melhorada. Porque vão surgindo elementos novos no mercado, novas exigências. E as perguntas que vão induzir as empresas a repensarem os seus processos naquelas questões. Então, automaticamente, a empresa vai se deparar com uma BIA renovado (S1).

Sendo assim, percebe-se nas empresas estudadas “as B Corps assumem um compromisso de melhoria contínua, buscando contribuir para o desenvolvimento sustentável” (TABARES, 2021; PASCUAL et al., 2021; SISTEMA B BRASIL, 2021), através da busca da certificação e, posteriormente seu desenvolvimento, até a recertificação. Wilburn e Wilburn (2014) concluíram, em seu estudo, que as B Corps tendem a progredir em suas metas de sustentabilidade, mantendo-se engajadas com a geração de impacto socioambiental.

Nas entrevistas, percebe-se o reconhecimento dos entrevistados em relação aos indicadores utilizados na avaliação pela sua rigorosidade e qualidade, o que é positivo. No entanto, para que se tenha este padrão de qualidade, o processo torna-se cansativo e demorado. Os entrevistados B1, B4 e B9, comentam:

São indicadores globais, que são validados pela ONU, pela NASDAC, pela B3, e por todas as outras métricas do mundo validam o Sistema B hoje como uma das melhores formas de medir seu impacto e reportar seu impacto. Eu acho que isto é uma coisa que te coloca num alinhamento global que te coloca num dos maiores requisitos de sustentabilidade hoje, num dos mais profundos eu diria, nem maior, é profundo mesmo (B1).

O que é legal, o formulário do Sistema B, a BIA, ela conversa muito com a agenda 2030 e com os 17 ODS. Então, como a gente colocou esta meta de endereçar atividades para todos os ODS, ao fazer isso, a gente também pontua no Sistema B e vice-versa. Então, as coisas vão se conversando. Mas é um tanto burocrático, o formulário é gigantesco, tem uma quantidade grande de exigência de evidências e é bem puxado, tanto que você precisa fazer 40% da nota máxima, 80 pontos no mínimo de 200. São pouquíssimas empresas que conseguem chegar (B4).

É bem intenso e demorado, porque são muitas perguntas, são muitas comprovações. E eles questionam muita coisa de fato pra saber se realmente a empresa está na linha mesmo da certificação e da sustentabilidade... e isso durou um ano, então em outubro de 2020, eles deram o retorno pra gente, de que a gente tinha sido certificado. E desde então a gente tem trabalhado internamente pra aprimorar, pra melhorar, onde a gente não teve pontuação, então hoje a gente trabalha em conjunto pra trazer isto pra dentro da empresa (B9).

Contribuindo com a busca de evolução em relação à sustentabilidade, foi constatado nas empresas estudadas que elas visam outras certificações e premiações, para além da certificação B, demonstrando suas iniciativas relacionadas ao meio ambiente e sociedade. Sendo assim, sugere-se, além das características já citadas: “as B Corps buscam outras certificações e premiações, para além da certificação B, como forma de demonstrar seu compromisso com a sociedade e meio ambiente”.

Por exemplo, a empresa produtora de orgânicos faz parte das “Empresas Humanizadas”, que são organizações com propósito que consideram a perspectiva dos *stakeholders*; do “Great Place to Work”, que são as melhores empresas para se trabalhar; seus produtos levam o selo do IBD de produtos orgânicos; e foi nomeada “Certified Human Brasil”, por suas práticas com o bem-estar animal, conforme diz o entrevistado B11:

A certificação é uma das métricas. Mas na verdade a gente tem outras métricas também. Por exemplo, a gente faz parte da lista das Empresas Humanizadas. Essa na verdade é uma iniciativa do Instituto Capitalismo Consciente e uma parceria com a Universidade de São Paulo, que avalia as empresas conforme uma classificação mesmo. Ela te avalia não financeiramente, mas sim do ponto de vista mesmo de reputação com os stakeholders. Então, essa é uma métrica bem importante para a gente porque ela serve como uma baliza para a gente conseguir entender melhor como é que está, em que pé que está essa relação com diversos stakeholders que aí

pega lideranças, pega colaboradores de modo geral, pega fornecedores, pega clientes, também pega toda a gama de stakeholders que uma empresa tem (B11).

De acordo com seu site, a empresa de utilidades industriais é signatária do Pacto Global, se comprometendo a seguir dez princípios universais relacionados a Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção; possui selo “Ouro no GHG Protocol”, realizando o gerenciamento de emissões de gases de efeito estufa; recebeu o “prêmio IstoÉ de Empresas Mais Conscientes”; e possui o selo “EuReciclo”.

A consultoria de finanças sustentáveis foi premiada como “Organização Mais Transparente pela Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR)” e possui a “certificação A+, na escala Transparência e Padrão de Gestão”, devido a padronização e transparência de processos. Assim como a produtora de orgânicos, a empresa de tecnologia também foi reconhecida como “Great Place to Work”. A indústria de papel ecológico possui o “Selo Verde, do Instituto Chico Mendes”, uma certificação socioambiental. E a empresa de gestão de patrimônios é certificada pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA), uma entidade reguladora do mercado financeiro.

Para Carlos e Lewis (2017), a certificação é uma forma de disponibilizar informações sobre os produtos e serviços aos clientes. Desta forma, o público também pode exigir produtos e serviços que promovam o bem-estar da sociedade e do meio ambiente. As empresas acabam enxergando o uso de certificações como reflexo na sua reputação, sendo uma maneira de comunicar suas vantagens (NOSSA; RODRIGUES; NOSSA, 2017). Assim, as demais certificações recebidas pelas empresas entrevistadas refletem sua preocupação em comunicar e serem reconhecidas por suas práticas socioambientais. O Quadro 22 resume as características encontradas nas B Corps, relacionadas à categoria “indicadores e metas de sustentabilidade”.

Quadro 22 – Características do modelo de negócio sustentável das B Corps: indicadores e metas de sustentabilidade

Indicadores e metas de sustentabilidade	<p>As B Corps assumem um compromisso de melhoria contínua, buscando contribuir para o desenvolvimento sustentável</p> <p>A Avaliação de Impacto B e seus indicadores contribuem para a tomada de decisão e definição de metas</p> <p>As B Corps buscam outras certificações e premiações, para além da certificação B, como forma de demonstrar seu compromisso com a sociedade e meio ambiente.</p>
---	--

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Esta seção finaliza o subcapítulo “9.1 Etapa exploratória”, que analisou as características do modelo de negócio das B Corps, em relação às categorias: resolução de

problemas socioambientais, certificação, relações com os *stakeholders*, lideranças, indicadores e metas de sustentabilidade. Em todas estas foram identificadas as características abordadas no referencial teórico. E as categorias resolução de problemas socioambientais, certificação, lideranças e indicadores e metas de sustentabilidade, foram complementadas com características identificadas nas empresas pesquisadas, através das entrevistas e documentos.

O subcapítulo a seguir, trata-se de um estudo de caso único, com uma empresa que está desenvolvendo suas práticas de sustentabilidade ao longo dos anos. Então, busca-se:

- a) identificar as características do seu modelo de negócio sustentável, comparando-a com as B Corps que já foram criadas com objetivos socioambientais (empresas da etapa exploratória);
- b) analisar como as capacidades dinâmicas são mobilizadas, por meio de seus microfundamentos, para o refinamento do modelo de negócio sustentável desta B Corp.

9.2 ESTUDO DE CASO ÚNICO

Conforme destacado na metodologia deste trabalho, este estudo de caso único foi analisado de acordo com quatro categorias, divididas em subcategorias. A primeira categoria refere-se à caracterização do modelo de negócio da empresa estudada, onde foi possível compará-lo com o modelo de negócio das B Corps estudadas na etapa exploratória. Para esta análise, foram consideradas as subcategorias: resolução de problemas socioambientais, relações com *stakeholders*, certificação, liderança e indicadores e metas de sustentabilidade.

A segunda, terceira e quarta categorias estão relacionadas às capacidades dinâmicas de detecção, apreensão e reconfiguração. Estas três capacidades dinâmicas são sustentadas por microfundamentos, analisados em subcategorias:

- a) processos para direcionar trabalhos de P&D para sustentabilidade, processos para explorar parcerias e processos para identificação de oportunidades de sustentabilidade (capacidade de detecção);
- b) delinear soluções de sustentabilidade, rotinas para construir lealdade e comprometimento da equipe e fornecedores, rotinas para seleção de protocolos para tomada de decisão (capacidade de apreensão);
- c) descentralização e decomposição;
- d) gestão do conhecimento;
- e) governança (capacidade de reconfiguração).

Desta forma, a análise foi realizada para cada um destes elementos, verificando como eram percebidos na indústria de embalagem pelos entrevistados (gestores e/ou membros do comitê de sustentabilidade).

Na Figura 9, uma extração do *software* NVivo versão 12, é possível observar a codificação das categorias, também denominadas como “nós”: características do modelo de negócio, capacidade de detecção, capacidade de apreensão e capacidade de reconfiguração. Cada uma destas categorias foi dividida em subcategorias. Por exemplo, a primeira foi dividida em “resolução de problemas socioambientais”, “certificação”, “relações com *stakeholders*”, “liderança” e “indicadores e metas”. A segunda, foi dividida em processos de parcerias para complementar sustentabilidade, processos para direcionar trabalhos de PeD para sustentabilidade, processos para identificação de necessidades de sustentabilidade. A terceira está segmentada em delinear soluções de sustentabilidade, rotinas para construir lealdade e comprometimento da equipe e fornecedores, rotinas para seleção de protocolos para tomada de decisão. Por fim, a última divide-se em descentralização e decomposição, gestão do conhecimento, governança e visão de melhoria contínua.

Por exemplo, na subcategoria “certificação” foram identificados oito “arquivos”, ou seja, transcrições de entrevistas, informações de sites, relatórios, entre outros. À direita, na Figura 9, constam as “referências”, que são os trechos sinalizados nos arquivos. Por exemplo, foram observados onze trechos, em oito arquivos, que remetiam à certificação na empresa estudada.

Figura 9 – Nós, arquivos e referências do estudo de caso único

Nome	Arquiv	Referências
1 Características do modelo de negócio	5	5
○ Certificação	8	16
○ Indicadores e metas de sustentabilidade	11	23
○ Lideranças	5	12
○ Relações com stakeholders	8	23
○ Resolução de problemas socioambientais	11	25
2 Capacidade de detecção	0	0
○ Processos para direcionar trabalhos de PeD para sustentabilidade	5	10
○ Processos para explorar parcerias	5	10
○ Processos para identificação de oportunidades de sustentabilidade	6	15
3 Capacidade de apreensão	0	0
○ Delinear soluções de sustentabilidade	7	19
○ Rotinas para construir lealdade e comprometimento da equipe e fornecedores	7	17
○ Rotinas para seleção de protocolos para tomada de decisão	6	12
4 Capacidade de reconfiguração	0	0
○ Descentralização e decomposição	4	8
○ Gestão do conhecimento	4	8
○ Governança	4	5
○ Visão de melhoria contínua	3	3

Fonte: elaborada pela autora (2022)

As referências foram codificadas em subcategorias, considerando diferentes arquivos e trechos e apresentando o volume de informações em cada item, para que possa ser analisado posteriormente. Antes de realizar a análise da primeira categoria “características do modelo de negócio – resolução de problemas socioambientais”, a empresa objeto de estudo será contextualizada, para que se possa compreender seu surgimento, segmento, estrutura e sua relação com a sustentabilidade.

9.2.1 Contextualização da empresa

Esta seção tem por objetivo trazer informações sobre o contexto da indústria, objeto deste estudo de caso, em relação ao seu surgimento, estrutura, segmentos de mercado que atende e inserção na área de sustentabilidade.

Segundo o site da empresa, encontra-se no ramo de embalagens, foi fundada em 1958 e possui sua sede localizada na região do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul. É a única empresa do segmento certificada pelo Sistema B no Brasil. Mantém cerca de 950 pessoas em

seu quadro de funcionários atuando em quatro unidades. Atende diversos segmentos, como farmacêutico e veterinário, alimentício e bebidas, cosméticos, calçados, eletrônicos e autopeças. Sua principal matéria-prima é o papel, uma vez que se trata de uma indústria que produz embalagens de papel microondulado e papel cartão. Para Landim et al. (2016), as indústrias de embalagens que não utilizam papéis sustentáveis, como, por exemplo, aqueles produzidos a partir de florestas plantadas pela própria indústria, podem gerar impacto ambiental negativo, devido ao alto consumo de energia, de água e necessidade de desmatamento das florestas. O que não é o caso da empresa estudada, que demonstra a preocupação com o meio ambiente com suas práticas apresentadas ao longo desta seção.

Segundo a Associação Brasileira de Embalagens (ABRE, 2022), a produção de embalagens no Brasil cresceu 0,5%, em 2020, sendo o quarto ano consecutivo de crescimento. No Brasil, um quinto do lixo é composto por embalagens, o que contribui para o aumento de resíduos em aterros, poluição e impacto ambiental negativo. O plástico é a matéria-prima mais utilizada em embalagens (39,6%), seguido de papel/cartão/papelão (31,6%), metal (19,9%), vidro (4,5%), têxteis (3%) e madeira (1,4%). A produção de embalagens de plástico e a de papel possuem o maior crescimento no ano de 2020, em comparação a 2019, sendo 6,8% e 1%. Neste sentido, há uma preocupação com o aumento no uso de plásticos, uma vez que ele leva no mínimo 100 anos para se decompor. Entre estes materiais, o papel é o que mais rápido se decompõe (em até seis meses), sendo o que gera menos impacto negativo ao meio ambiente (FERREIRA; SILVA; MADEIRA, 2019).

Diante destes dados, reduzir a geração de resíduos, assim como a aplicar práticas de reutilização e reciclagem é um desafio para o Brasil. Desde 2010, o país possui a Política Nacional de Resíduos Sólidos, que regulamenta a gestão e gerenciamento de resíduos sólidos. Esta se integra a outras políticas, como a Política Nacional de Meio Ambiente, a Política Nacional de Educação Ambiental e a Política Nacional de Saneamento Básico (LAVNITCKI; BAUM; BECEGATO, 2018).

De acordo com a Coordenadora de Gestão de Pessoas, a indústria de embalagens pesquisada é uma empresa familiar e atualmente conta com a terceira geração da família na gestão do negócio. O fundador ainda atua no Conselho da empresa, dois de seus filhos são Diretores, os Superintendentes não são da família, e os netos do fundador atuam como Gerentes.

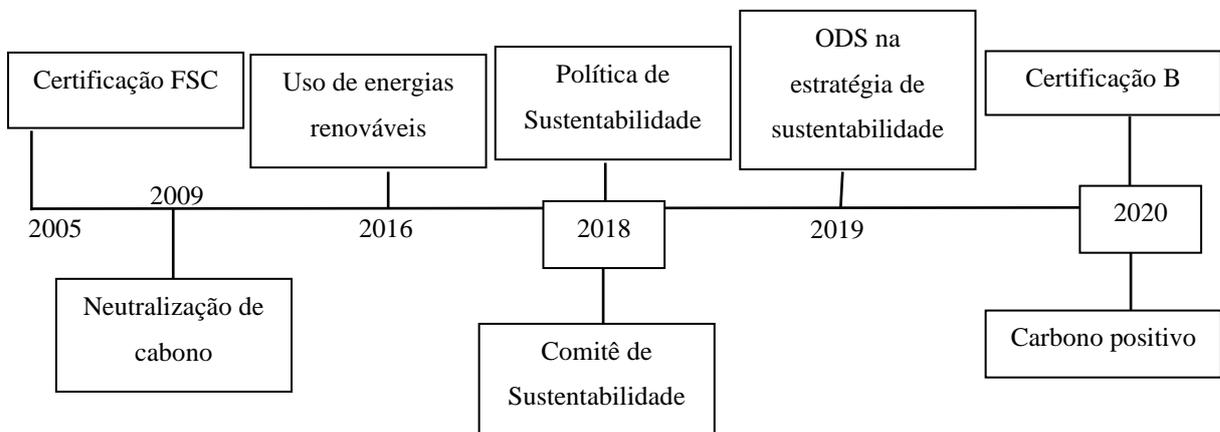
O Gerente de Processos relata que a empresa sempre teve alguma preocupação com a sustentabilidade, mesmo sem conhecer bem o assunto, e foi a primeira indústria gráfica do Brasil a produzir embalagens a certificação Forest Stewardship Council (FSC), ou, em português, Conselho de Gestão Florestal. Conforme o Relatório de Sustentabilidade

disponibilizado pela empresa, sua primeira certificação relacionada à sustentabilidade foi a FSC, em 2005, que visa promover o manejo florestal, através do cumprimento de questões ambientais, sociais e econômicas. A partir disso, começou a se desenvolver no que se refere à sustentabilidade e, desde 2018, possui um Comitê de Sustentabilidade formalizado em sua estrutura. O trecho a seguir exemplifica:

Antes a gente tinha um Comitê meio separado e não formalizado, tinha o coordenador de qualidade de uma planta, coordenador de qualidade no outro, eram processos um pouco diferentes e o que nós fizemos foi unir as estruturas já de todas as plantas numa só e já começar o processo de juntar a sustentabilidade com qualidade. [...] e hoje a gente já tem todo o sistema de qualidade montado para todas as unidades numa estrutura única e agora estamos fazendo a fusão da sustentabilidade. A história de sustentabilidade para nós já é de alguns anos, porém um sistema foi organizado para atender o Sistema B. E fez todo o sentido. A gente mudou a forma de ver as coisas. A gente montou... já tinha um comitê de sustentabilidade, mas agora ele está formalizado ligado diretamente ao conselho, nós conseguimos com isso evoluir muito na questão dos projetos relacionados a sustentabilidade a longo prazo. Então, agora ele está formalizado e está também divulgado para toda organização. Inclusive para todos os stakeholders, porque a gente tornou público isso (E1).

A Figura 10 apresenta uma linha do tempo, adaptada do Relatório de Sustentabilidade, demonstrando a evolução da empresa em relação ao tema.

Figura 10 – Linha do tempo da sustentabilidade na empresa



Fonte: Relatório de Sustentabilidade da empresa, adaptada pela acadêmica (2022)

Em 2009, a empresa neutralizou 100% das emissões de gases de efeito estufa, através do plantio e conservação de florestas. Conforme o Inventário de Emissões, disponibilizado pela empresa, as atividades de plantio foram iniciadas em 2009, contando com uma área de 100 hectares, para fixação de carbono. Já em 2016, a energia elétrica de suas instalações passou a ser oriunda de fontes de energias renováveis.

Em 2018, foi instituído um Comitê de Sustentabilidade, vinculado diretamente à área de Qualidade da empresa. Este responde diretamente ao Conselho de Administração e é formado por um grupo multidisciplinar, com representantes de diversos setores, como Administrativo, Industrial, Marketing, Recursos Humanos, Comercial, Processos, Suprimentos e um consultor externo especialista na área de sustentabilidade. O grupo se reúne periodicamente, a cada dois meses, e cada representante do grupo é responsável por conduzir projetos relacionados à sustentabilidade, conforme diz a Coordenadora de Recursos Humanos:

Alguns projetos do comitê já concluíram, outros a gente está ainda em fase inicial, outros vão iniciar mais para frente. Então, a gente leva algumas ideias para o comitê. 'Ah, eu tenho uma ideia de captação da água da chuva'. Então, a gente leva, a pessoa faz os orçamentos e a cada dois meses a gente vai colocando ali dentro se vai para frente ou se não vai para frente. Se a gente vai abortar a ideia ou em que velocidade que a gente vai estar tratando dela. Então, é um comitê assim, que entra marketing, entra industrial, entra administrativo, comercial, recursos humanos. Então, de diversas áreas e das diversas unidades, para gente poder avaliar quais são as necessidades de cada um. Mas é feito para todos. É pensado no todo, 'Ah, mas eu preciso daquela adaptação para aquela unidade', é pensado no todo. Se aquela não está adaptada, a gente vai adaptar (E3).

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade, o objetivo do comitê é apoiar o Conselho de Administração nas decisões de sustentabilidade, direcionar as ações e projetos dentro da empresa e disseminar o tema entre todos os *stakeholders*. No mesmo ano que foi estruturado o comitê, foi instituída uma Política de Sustentabilidade, considerando o desenvolvimento das práticas sociais, ambientais e econômicas. Em 2019, a empresa passou a considerar a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) como um guia de suas ações de sustentabilidade.

Em 2020, passou a ser carbono positivo, ou seja, a quantidade de gases de efeito estufa que emite, é inferior à quantidade compensada por suas práticas de plantio e conservação de florestas. Neste mesmo ano, foi certificada pelo Sistema B e desde então criou o slogan “nosso papel é entregar a melhor embalagem PARA o mundo”. Pode-se dizer que é uma organização híbrida parcialmente integrada (GAMBLE; PARKER; MOROZ, 2020), já que seu modelo de receita não depende da missão socioambiental, mas estão bem alinhados. Neste caso, o objetivo da empresa é produzir embalagens. No entanto, sua principal matéria-prima é o papel, que é biodegradável e de origem renovável, além possuir outras práticas que demonstram seus esforços e alinhamento com seus objetivos.

A seguir, serão abordadas as características do modelo de negócio da empresa estudada, considerando a resolução de problemas socioambientais, as relações com os *stakeholders*, a certificação na empresa, suas lideranças e indicadores e metas de sustentabilidade.

9.2.2 Características do modelo de negócio

Esta seção tem por objetivo caracterizar o modelo de negócio da indústria de embalagens em relação à resolução de problemas socioambientais, as relações com os *stakeholders*, a certificação na empresa, suas lideranças e indicadores e metas de sustentabilidade, comparando-a com as B Corps pesquisadas na etapa exploratória deste estudo (B Corps que nasceram com objetivos sociais e/ou ambientais). A primeira a ser analisada é a resolução de problemas socioambientais.

9.2.2.1 Resolução de problemas socioambientais

Esta subcategoria visa verificar de que forma a empresa busca resolver problemas da sociedade e do meio ambiente, considerando sua atividade fim, ações praticadas para que isto ocorra e de que forma o lucro se insere neste contexto. O Apêndice I apresenta o percentual de cobertura e a quantidade de referências considerando os trechos identificados em cada fonte na subcategoria “resolução de problemas socioambientais”.

De acordo com o Gerente Industrial, a sustentabilidade está relacionada com o posicionamento da empresa, que tem sido aprimorado com o decorrer do tempo. Ele comenta que a sustentabilidade é essencial para o crescimento da organização, conforme fala a seguir:

Hoje a sustentabilidade a gente enxerga como um posicionamento da empresa. A empresa sempre teve uma preocupação com a sustentabilidade, mas muito ligada a recursos materiais. A gente sempre procurou trabalhar com tintas com menor impacto reduzindo ao máximo o formato dos cartões, para reduzir o número de aparas. Energia, a gente sempre teve ações nesse ponto. O que mudou um pouco a chave, é que a sustentabilidade é muito mais que isso. Nesse sentido, a gente está agora também fazendo algumas ações com a comunidade. E internamente em termos de educação do nosso pessoal. Então, a gente está ampliando os horizontes. A empresa tem que ser sustentável. A gente quer essa empresa daqui a 50 anos também crescendo. Então, não é só uma questão de recursos materiais. É muito mais que isso (E5).

Segundo o Código de Ética e Conduta disponibilizado pela empresa, seus valores estão alinhados com a responsabilidade, a sustentabilidade, a ética com as pessoas e com a perpetuação do negócio com geração de valor às partes interessadas: clientes, fornecedores, colaboradores, acionistas e comunidade. Também, consta no documento que é dever de todos os colaboradores identificar oportunidades de melhoria nos processos, com o objetivo de minimizar os impactos socioambientais causados pelas operações da empresa.

Para a Coordenadora de Gestão de Pessoas, além de ser necessária para o planeta, a sustentabilidade é uma demanda de mercado. Desta forma, a Analista de Marketing complementa que se tornou uma estratégia e decisão de investimento da empresa. As falas a seguir demonstram:

A empresa não foi sempre assim, mas acho que houve um amadurecimento em relação à sustentabilidade. E também os clientes fizeram com que a gente conduzisse o negócio para esse formato, essa forma de pensar. Eu trabalhei em outras organizações que o pensamento deles era basicamente o lucro, e aqui eu sinto que é uma cultura um pouco diferente, está implícito nas pessoas (E3).

Então, a gente realmente investe forte para ser sustentável. E é uma decisão de investimento, uma estratégia da empresa. Imagina, muitas empresas, por exemplo, para elas serem carbono positivo ou carbono zero elas compram cotas de carbono no mercado. E nós temos lá todas as árvores plantadas, a gente tem a avaliação ambiental, nós temos uma empresa contratada que fazem toda a nossa consultoria ambiental. Então, assim, eles também avaliam dentro dos processos onde ainda a gente pode evoluir e tudo isso onera. E é uma escolha e estratégia da empresa ser sustentável (E4).

Conforme seu Relatório de Sustentabilidade, os últimos três anos (desde 2018) foram importantes para esta temática, devido à reestruturação da empresa, com a inclusão do Comitê de Sustentabilidade e vinculação no planejamento estratégico. Observa-se na fala dos entrevistados E3, E4 e E5, citadas nesta seção, a atenção da empresa com questões sociais e ambientais, assim como no slogan “entregar a melhor embalagem PARA o mundo”.

Assim como o Gerente Industrial, o Gerente de Processos comenta que a sustentabilidade sempre foi uma preocupação para a empresa. O espaço físico onde fica a estrutura da empresa conta com uma vegetação nativa preservada e animais, o que pode ser observado durante visita às dependências, percebendo-se o cuidado com a natureza. A seguir, o relato do entrevistado E1:

O fundador que nem sabia o que que era sustentabilidade, mas ele nunca aceitou, por exemplo, colocar asfalto na construção da fábrica... e nós temos uma área de mata nativa preservada. O pessoal até entra aqui na fábrica e olha: ‘Mas por que que deixaram essa área aqui no meio da fábrica?’, porque ele quis, ele quis preservar, ele tem esse cuidado. E em 2009, nós compramos uma área aqui perto da fábrica, era cem hectares hoje está 140 e alguma coisa, nós temos isso mapeado, que é uma área exclusivamente para recuperação de mata nativa, mata ciliar e reflorestamento. E esse reflorestamento foi pensado para abastecer a caldeira e seria menos impacto (E1).

Apesar de ser citado que a empresa sempre teve um olhar para a sustentabilidade, percebe-se, em sua linha do tempo (Figura 10) apresentada na seção anterior, que suas práticas e certificações relacionadas ao tema iniciaram efetivamente em 2005, 47 anos depois da fundação da empresa. Isso foi apenas oito anos depois surgir o conceito do *Triple Bottom Line*,

um dos conceitos mais populares relacionados à sustentabilidade (ALHADDI et al., 2015). As práticas anteriores a 2005 eram realizadas de forma esporádica, devido ao pouco conhecimento e disseminação sobre o assunto. O que difere das empresas da etapa exploratória, que já foram criadas com objetivos de resolver problemas sociais e/ou ambientais e possuem menor tempo de existência (em média, foram criadas há onze anos).

Desta forma, percebe-se que a empresa tem direcionado seu negócio para a resolução de problemas socioambientais desde 2005 com a certificação FSC e, principalmente, a partir de 2018, com a inserção desta área em sua estratégia. Sendo assim, ainda não se pode afirmar que “a resolução de problemas sociais e/ou ambientais é o seu propósito” (STUBBS, 2017; TABARES, 2021). O propósito organizacional está relacionado com a razão de ser da empresa, estratégia e alcance de resultados. Por exemplo, uma empresa que busca potencializar seu impacto para a sociedade, deve concentrar seus esforços em ações de sustentabilidade (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). Assim, há um esforço da indústria gráfica, que tem o foco principal de produzir embalagens. Ela não foi criada com este propósito, mas tem concentrado sua estratégia no que se refere a sustentabilidade, o que é percebido nas ações a serem descritas a seguir.

No Diretório do Sistema B, constam como ações da empresa a neutralização de gases de efeito estufa e o zeramento de resíduos para aterro, através da reciclagem e coprocessamento. Seu Inventário de Emissões da empresa apresenta a informação de que se trata de uma organização carbono positivo. Para o Gerente Administrativo, a reciclagem do papel é uma importante contribuição para o meio ambiente. Outro entrevistado, o Gerente de Processos, ressalta o sequestro de carbono, que neutraliza os gases do efeito estufa, e outras ações sociais. A seguir, apresentam-se os relatos do E2 e E1:

O papel é a nossa principal matéria-prima e vem de uma floresta controlada, então, é um ciclo que ele se autoalimenta, e ele gera uma boa captação de carbono, um manejo florestal interessante e aí esse papel vem para nossa indústria. E o papel é 100% reciclado, mas de todos os nossos insumos, 99% são reciclados, ou seja, eles vão voltar e ser reutilizados, ou na nossa indústria ou em alguma outra e tem 1% que a gente tem que fazer um tratamento, que são alguns resíduos, alguma água com químico, mas é pouquíssimo dentro da nossa operação. E aí, então, nós entendemos que a gente gera uma pegada positiva porque se o nosso ciclo ele é positivo para o planeta, visto que gera manejo florestal, ele gera captação de carbono (E2).

Na conta nossa, hoje, o sequestro de carbono, a gente gerou de 2009 até 2020, 6 mil e 400 toneladas de CO2 equivalente, e nós sequestramos 90 mil toneladas de até agora. [...] hoje 94% dos nossos colaboradores são aqui da comunidade local, isso é uma questão assim do próprio Sistema B que a gente ajuda o nosso entorno. [...] nós doamos alimentos para uma casa de acolhimento de crianças carentes [...] aqui na empresa em torno de 25% dos funcionários não tinham concluído o Ensino Médio. Passamos também a fomentar isso com os funcionários a ajudar eles na conclusão disso. E nós devemos começar assim... ano que vem já vai dar a gente já está em

tratativa com uma escola para fazer um plano piloto que é começar a trabalhar nos colégios a questão da educação ambiental, sustentabilidade e reciclagem (E1).

Segundo o Relatório de Sustentabilidade, a empresa visa reutilizar e reciclar seus resíduos o máximo possível. As aparas de papel, que possuem o maior volume de resíduos gerados, são reaproveitadas e utilizadas como matérias-primas de novos produtos, como na produção de telhas, de rótulos e de palmilhas de sapatos. De acordo com o último relatório da Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais (ABRELPE, 2021), em 2021, o Brasil alcançou a marca de 82,5 milhões de toneladas por ano de geração de resíduos, o que representou um aumento de 4% em relação ao ano anterior, sendo este um importante desafio a ser enfrentado.

Além da gestão de resíduos, foram identificadas, através da observação nas dependências da empresa, pela pesquisadora:

- a) calçamento que absorve água do solo;
- b) as estruturas físicas dos prédios da empresa necessitam menos energia elétrica e possuem conforto térmico;
- c) instalação de painéis de energia solar;
- d) disseminação de valores relacionados à inclusão e diversidade, com a adesivagem de imagens e frases nos banheiros e vestiários, remetendo à diversidade de raças e inclusão de pessoas com deficiência.

Ainda, foram relatadas pelo Gerente Industrial as seguintes ações:

- a) compra de uma área para recuperação de mata nativa, mata ciliar e reflorestamento;
- b) uso de tintas com menor impacto e uso de tecnologias que evitam desperdícios no processo produtivo;
- c) conscientização em escolas locais sobre sustentabilidade e reciclagem;
- d) conscientização com os colaboradores sobre sustentabilidade.

Assim, através destas práticas, foi constatado que a empresa apresenta as características apontadas na literatura “atua com negócios e projetos que visam resolver problemas socioambientais” (CORREA; VAN HOOFF, 2015; SISTEMA B BRASIL, 2021; KIRST et al., 2021) e “segue a perspectiva do *Triple Bottom Line* para causar impacto” (STUBBS, 2017; TABARES, 2021). Suas práticas parecem se concentrar em maior parte na resolução de problemas ambientais, possivelmente devido ao impacto gerado pela sua atividade fim. No entanto, também possui práticas voltadas para o bem-estar da sociedade, visando beneficiar seus colaboradores, comunidade local e escolas.

Além disso, foi verificado que “seus lucros são um meio de gerar resultados sociais e/ou ambientais positivos” (MUNOZ; CACCIOTTI; COHEN, 2018; SISTEMA B BRASIL, 2021), já que, embora a empresa vise o lucro, sua estratégia está bem definida em ter uma embalagem que seja benéfica para o planeta. Para Busarello (2020), as B Corps possuem estratégias de mercado ambientalmente e socialmente responsáveis, ao mesmo tempo em que buscam o lucro. De acordo com o Gerente Administrativo, a empresa tem a intenção de que a sustentabilidade esteja bem inserida no negócio, conforme fala a seguir:

A gente quer que a sustentabilidade esteja integrada ao negócio, ela precisa acontecer. A gente sempre busca ações de sustentabilidade. Por exemplo, a energia renovável tem payback, mas agora, a gente investir no carbono neutro, não há um payback claro. Então, a empresa ela tem isso já da estratégia que é a construção de imagem voltada à sustentabilidade e ela entende que, mesmo que não tenha o payback claro, a gente está fazendo bem para o planeta e isso está impactando na imagem da empresa (E2).

Em relação à ética, assim como as empresas da etapa exploratória, a empresa deste estudo de caso único ressalta a ética como valor. Apesar de não ter sido citada pelos entrevistados, a mesma possui um Código de Ética e Conduta com uma série de princípios a serem seguidos por diferentes *stakeholders*. Consta no documento:

Este código deve ser entendido e praticado por todas as partes interessadas, considerando os acionistas, colaboradores diretos e indiretos e os fornecedores, de maneira a orientar as práticas cotidianas conforme os princípios e diretrizes estabelecidos. Ele serve como referência para a empresa e seus colaboradores e também para os demais públicos com os quais a empresa desenvolve seus negócios. São esses diferentes públicos que definem a trajetória e transformam em práticas, resultando na conduta estabelecida pela empresa, primando por relações sérias, sustentáveis e compatíveis com os interesses da sociedade.

O Quadro 23 apresenta a comparação entre as empresas da etapa exploratória com a do estudo de caso único.

Desta forma, observa-se que em relação à resolução de problemas socioambientais, que a empresa parte das mesmas características identificadas com as organizações da etapa exploratória. Diferente das demais organizações que tem sua atividade fim voltada para beneficiar a sociedade e/ou o meio ambiente, o uso de embalagens aumenta a geração de resíduos. No entanto, a matéria-prima utilizada é menos prejudicial ao meio ambiente, se comparado às embalagens de plástico, metal, alumínio, vidro, entre outros materiais. As embalagens de papel são recicláveis, biodegradáveis e levam cerca de seis meses para serem degradadas na natureza (LANDIM et al., 2016).

Quadro 23 – Comparativo características do modelo de negócio sustentável das B Corps: resolução de problemas socioambientais

	Etapa exploratória	Estudo de caso único
Resolução de problemas socioambientais	<p>A resolução de problemas sociais e/ou ambientais é o seu propósito</p> <p>Atuam com negócios e projetos que visam resolver problemas socioambientais</p> <p>Seus lucros são um meio de gerar resultados sociais e/ou ambientais positivos</p> <p>Seguem a perspectiva do <i>Triple Bottom Line</i> para causar impacto</p> <p>São empresas que consideram a ética como um valor essencial para a fazer negócios e assim buscar a resolução de problemas socioambientais</p>	<p>Atuam com negócios e projetos que visam resolver problemas socioambientais</p> <p>Seus lucros são um meio de gerar resultados sociais e/ou ambientais positivos</p> <p>Seguem a perspectiva do <i>Triple Bottom Line</i> para causar impacto</p> <p>São empresas que consideram a ética como um valor essencial para a fazer negócios e assim buscar a resolução de problemas socioambientais</p>

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Apesar disso, a empresa possui várias práticas que demonstram sua preocupação socioambiental, como:

- a) sequestro de carbono;
- b) redução do consumo de água no processo produtivo;
- c) a matéria-prima das embalagens é o papel; 97% dos fornecedores possuem a certificação FSC;
- d) recuperação de mata nativa, ciliar e reflorestamento;
- e) uso de tecnologias com objetivo de redução de desperdícios;
- f) reciclagem e reutilização de resíduos;
- g) estrutura física que exige menor consumo de energia;
- h) emprego da comunidade local;
- i) doação de alimentos para crianças carentes;
- j) incentivos à educação (formação);
- k) conscientização dos funcionários e da comunidade sobre sustentabilidade.

Mesmo que a empresa tenha suas práticas sustentáveis, é importante que seus clientes e o consumidor final tenham consciência sobre o consumo de embalagens e seus impactos, pois, conforme Oliveira, Correia e Gomez (2016), as empresas têm um papel importante no incentivo à uma cultura de consumo sustentável, devendo incorporar ações e estratégias envolvendo as relações com os *stakeholders* para a mudança do mercado capitalista. Este tipo de prática não

foi identificado na empresa. Diante disso, sugere-se para a organização, engajar seus demais *stakeholders* no que se refere a temas relacionados à sustentabilidade como consumo sustentável, práticas de reciclagem, reutilização de resíduos, redução de desperdícios, ciclo de vida do produto, entre outros.

Para a empresa, a certificação B, realizada no ano de 2020, e a inserção da sustentabilidade no planejamento estratégico foram aspectos importantes para seu desenvolvimento e direcionamento dos objetivos da empresa. Sendo assim, a próxima seção trata sobre a “certificação”, ou seja, como a certificação B contribuiu para a empresa, quais eram seus interesses ao buscar a certificação e benefícios e mudanças necessárias para a obtenção do selo.

9.2.2.2 Certificação

Esta seção tem objetivo de verificar de que forma a certificação B contribui para a empresa estudada, em comparação com as empresas da etapa exploratória, considerando quais os motivos pelos quais buscou a certificação, bem como seus benefícios e mudanças necessárias para a obtenção do selo. O Apêndice J apresenta o percentual de cobertura e a quantidade de referências considerando os trechos identificados em cada fonte na subcategoria “certificação”.

Conforme o Relatório de Sustentabilidade disponibilizado pela empresa, a certificação B está alinhada com sua estratégia de sustentabilidade que visa “entregar a melhor embalagem para o mundo”. Os entrevistados relatam que a organização sempre teve uma preocupação com a sustentabilidade, conforme mencionado na seção anterior. No entanto, a decisão de buscar a certificação como empresa B, surgiu a partir de uma sugestão de um cliente, que já era certificado pelo Sistema B. Os trechos a seguir revelam:

Aí veio o desafio de um cliente que nos propôs buscar essa certificação empresa B, porque via que a gente já tinha bastante trabalho focado em sustentabilidade e que tínhamos essa visão diferenciada já que vinha desde os seus fundadores ali. Então, a gente foi procurar se informar e aí sim, quando a gente começou a buscar implementar, a gente achou que ia ser até um pouco mais trabalhosa, um pouco mais difícil, mas a gente acabou se surpreendendo com um esquema mais elaborado, mais estruturado aí que o Sistema B apresenta para a gente evidenciar as questões. A gente começou a se surpreender que a gente tinha bem mais coisas do que imaginava (E6).

A gente foi muito impulsionado por um cliente para buscar essa certificação. Então, seguindo os passos deles, a gente foi fazer o teste para ver como é que é a nossa pontuação, e nos surpreendeu porque a gente está bem-posicionado e sem ter muitas ações, no que a gente já pensava dessa forma (E3).

A gente foi muito engajado por um cliente. Ela é o nosso principal cliente e ela lidera o movimento de sustentabilidade no Brasil. E até uma das maiores do mundo nessa linha. E a gente acompanha tendências deles e eles começaram a falar muito, engajar

muitos fornecedores e a gente entendeu que era um caminho sem volta. Por ser um caminho sem volta para este cliente, ele demonstrou a importância para nós. Então, a gente começou a ir atrás do Sistema B e viu que era uma tendência global e uma referência e a gente pensou: 'Vamos ser os primeiros do nosso segmento no Brasil...'. E aí, depois da certificação, a gente foi obrigado a subir de nível para atender aquilo que a gente tinha assumido compromisso. Ao natural, as coisas foram se encaminhando (E2).

Conforme divulgado no site deste cliente que o incentivou a buscar a certificação, seus fornecedores devem atender uma série de pré-requisitos divulgados em um Código de Conduta e passar por um processo de avaliação, que preza pela qualidade, ética e transparência das relações. Inclusive, para a empresa estudada, o relacionamento com os clientes é uma oportunidade de aprendizado sobre práticas de sustentabilidade, conforme aponta a Analista de Marketing:

Dentro dos nossos clientes hoje, nós temos clientes que são grandes cases de mercado quanto à sustentabilidade. Eles já são super evoluídos nesse processo. Então, a gente também utiliza essas relações como uma consultoria porque automaticamente para poder fornecer para esses clientes, a gente passa por um crivo muito grande nesse aspecto. Então, a gente sempre tenta evoluir quando a gente tem o acesso a eles, e eles têm muitas vezes um time de sustentabilidade que vem nos visitar, que vem acompanhar os nossos processos (E4).

A certificação é um incentivo para a evolução de suas práticas e para que se mantenha ativa na rede em busca de um mesmo propósito, uma vez que a empresa assume o compromisso legal. Os entrevistados E4 e E2 relatam:

O Sistema B não é uma certificação que tu vais lá, paga um valor e recebe o logo para utilizar. Não, tanto que tu precisas te recertificar a cada tempo, para que tu continues B. A gente sabe de casos de empresas que não conseguiram se perdurar como B. Então, para nós é muito importante estarmos ativos ali dentro, para que a gente também continue evoluindo e eles continuam avaliando os seus certificados com nota, com tudo isso (E4).

Desde que a gente assumiu a Certificação B Corp, a gente foi para um outro patamar porque na certificação, quando os acionistas assumiram o compromisso de que todas as decisões deles deveriam levar em conta o socioambiental, a gente passou a ponderar mais todos os novos projetos. Por exemplo, a gente vai fazer uma ampliação industrial o ano que vem, a gente já está olhando, possivelmente para buscar a certificação LED, que é a certificação de sustentabilidade predial ou senão, buscar iniciativas que vão nessa linha. Então, tudo que a gente decide hoje, já vem na linha de estar olhando também como atender o socioambiental e estar alinhado (E2).

Desta forma, percebe-se que os entrevistados vinculam a certificação como uma sugestão de clientes e com o benefício de melhoria contínua, comunicando o compromisso da empresa com aspectos sociais e ambientais. Assim, para esta empresa, da mesma forma que as empresas da etapa exploratória, “a certificação foi uma forma de transmitir confiança aos clientes sobre seu produto/serviço e comunicar o compromisso socioambiental da empresa”

(KIM, 2021; BIANCHI; REYES; DEVENIN, 2020). O que pode ser afirmado pois foi incentivada por um cliente para se certificar. Para Rocha (2020), o reforço e aumento da credibilidade da empresa é uma das motivações para a certificação, pois estas empresas não apenas descrevem o que fazem, mas sim, explicam porque fazem e passam por um processo rigoroso de avaliação que mede o seu impacto.

O contato e as trocas de conhecimento realizadas com o Sistema B, contribuem para que a empresa esteja constantemente se desenvolvendo. Diferente das empresas da etapa exploratória, a indústria de embalagens não citou a inserção na rede como um benefício da certificação. Mas citou a relação com seu maior cliente, também certificado, que é uma referência para aprendizado das práticas de sustentabilidade, além do contato e ações promovidas pelo Sistema B. O Gerente de Processos e a Analista de Marketing relatam:

Então, o Sistema B está sempre nesses movimentos, fazendo lives, ele está sempre à disposição. Sempre com a informação e tem nos ajudado. E é uma fonte também de informação nossa, do que é que está acontecendo, participando dos eventos que eles promovem (E2).

A gente sempre busca essa consultoria do próprio cliente: 'Ah, o que que vocês acham desse aspecto? Como que vocês fizeram em tal procedimento que a gente está pensando em evoluir?' Então, a gente usa o nosso próprio cliente para que possa nos beneficiar nesse aspecto, porque eles são super evoluídos dentro disso já no âmbito nacional (E4).

Sendo assim pode ser afirmado que “a certificação serve como um guia para identificação de necessidades de melhorias para a geração de impacto socioambiental”. Além de poder criar um plano de ação a partir da Avaliação de Impacto B (WILBURN; WILBURN, 2014), o próprio contato com os membros do Sistema B, com clientes certificados e a participação em *lives* contribui para o desenvolvimento de novas ações relacionadas à sustentabilidade.

Em comparação com as empresas da etapa exploratória, para esta indústria, não foi relatada a atração de investidores e nem de clientes como um benefício da certificação. Talvez seja devido à certificação ter acontecido recentemente, no ano de 2020. No entanto, não ficou claro se a empresa continuaria sendo fornecedora do seu maior cliente (que já era certificado pelo Sistema B e lhe incentivou), caso não se certificasse. Segundo Honeyman e Jana (2019) e Villela, Bulgacov e Morgan (2018), estas empresas são atrativas para investidores preocupados com o retorno e posicionamento ambiental, social e financeiro. Para Bianchi, Reyes e Devenin (2020), as B Corps atraem clientes interessados na responsabilidade socioambiental, que buscam a autossatisfação e a saúde e qualidade de vida.

Para esta empresa, não foram necessárias muitas mudanças para se certificar, pois já atuava com diversas ações de sustentabilidade. A inserção da sustentabilidade na estratégia, a inclusão de cláusulas no estatuto, a formalização de práticas e políticas foram as principais modificações, conforme apontam os entrevistados E1 e E6:

Sobre as mudanças, acho que a certificação fez a gente evoluir, principalmente nessa questão de ter políticas e inserir a sustentabilidade dentro das nossas decisões (E1).

E aí a questão mais foi questão de estruturar mesmo em termos de sistema de gestão. Esse foi eu acho que um desafio maior. E algumas transformações ali de base do negócio. Mexer em Estatuto, mexer em algumas coisas legais ali, formalizar algumas práticas, registrar, deram um pouquinho mais de trabalho. Mas foi um desafio interessante esse e acho que a gente está percorrendo um caminho legal nesse sentido (E6).

Neste sentido, pode-se afirmar, da mesma forma que as organizações da etapa anterior deste estudo, que “a certificação provoca mudanças internas devido ao posicionamento da empresa em direção aos objetivos socioambientais” (PAELMAN; CAUWENBERGE; BAUWHEDE, 2021). Para Baldo (2019), a proteção da missão através da alteração das cláusulas no estatuto das B Corps, acaba sendo um atrativo para as certificadas, já que contribui para o direcionamento dos seus objetivos. O Quadro 24 resume os dados, possibilitando um comparativo entre as duas etapas do estudo.

Quadro 24 – Comparativo das características do modelo de negócio sustentável das B Corps: certificação

	Etapa exploratória	Estudo de caso único
Certificação	<p>A certificação é uma forma de transmitir confiança aos consumidores sobre seu produto/serviço e comunicar o compromisso socioambiental da empresa</p> <p>A certificação atrai investidores e clientes, transmitindo confiança e menos riscos, em comparação às empresas tradicionais, que visam somente o lucro</p> <p>A certificação possibilita a inserção em uma rede que visa transformar o mercado e serve como um guia para identificação de necessidades de melhorias para a geração de impacto socioambiental.</p> <p>A certificação provoca mudanças internas devido ao posicionamento da empresa em direção aos objetivos socioambientais</p>	<p>A certificação é uma forma de transmitir confiança aos clientes sobre seu produto/serviço e comunicar o compromisso socioambiental da empresa</p> <p>A certificação possibilita a inserção em uma rede que visa transformar o mercado e serve como um guia para identificação de necessidades de melhorias para a geração de impacto socioambiental.</p> <p>A certificação provoca mudanças internas devido ao posicionamento da empresa em direção aos objetivos socioambientais</p>

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Sendo assim, a única característica relacionada à certificação, não encontrada na indústria de embalagens, que foi identificada nas organizações da etapa exploratória, foi “a certificação atrai investidores e clientes, transmitindo confiança e menos riscos, em comparação às empresas tradicionais, que visam somente o lucro”. A certificação B considera o impacto das decisões da empresa para as partes interessadas (SISTEMA B BRASIL, 2021). Desta forma, a próxima seção analisa como são as relações da empresa com seus *stakeholders*, ou seja, como ocorre o engajamento, conscientização e educação com os mesmos.

9.2.2.3 Relações com stakeholders

Esta subcategoria visa verificar como são as relações da empresa estudada com as diferentes partes interessadas, comparando com as organizações da etapa exploratória, considerando de que forma ocorre o engajamento, conscientização e educação com este público. O Apêndice K apresenta as coberturas e referências considerando cada fonte na subcategoria “relações com *stakeholders*”.

A empresa informa em seu Código de Ética e Conduta que busca “manter o cliente encantado”, ou seja, pensar em soluções capazes de melhorar seus resultados e, ao mesmo tempo, fortalecer as suas práticas de gestão, sua sustentabilidade, responsabilidade empresarial, e o cumprimento rigoroso dos contratos e compromissos assumidos, além de manter a ética e a transparência nas relações. Conforme o Gerente de Processos, a empresa não visa somente entregar uma embalagem, mas sim, entregar valor sustentável:

O caminho das companhias que a gente vê de exemplo aí no mundo estão indo para esse caminho, os nossos clientes eles dão valor para isso, não é só a embalagem que a gente faz. Então, a gente não entrega só a embalagem, a gente entrega em valor sustentável, então isso não tem como ser diferente para nós (E1).

No entanto, ainda não são todos os clientes que se preocupam com esta criação de valor sustentável. Alguns se atentam mais aos de custos do que os benefícios causados para a sociedade e meio ambiente, conforme diz a E4:

Temos dois grandes clientes, que são bem representativos, por serem do segmento cosmético, é um segmento que já tem essa consciência, tem essa consciência de sustentabilidade porque é muito próximo aos desejos das pessoas, então eles já desenvolveram essa cultura. Agora, quando a gente pega outros de cosmética ainda há preocupação, mas não na mesma intensidade, mas quando a gente vem para outros segmentos é variado. Por exemplo, a gente vai para a farmacêutica, que é o segundo segmento hoje, farmacêutica tem algumas farmacêuticas que querem produzir volume, não se importam nada com sustentabilidade, parte de nós ter essa preocupação e o zelo interno, tem outras que valorizam. Então, quando ela é mais multinacional ela já vem com essa cultura, quando ela é mais nacional ela quer mais

volume e custo. Então, no farmacêutico está dividido ainda, essa consciência não está ainda sendo um padrão. No alimentício, tem algumas marcas pequenas que tem mais consciência ambiental (E4).

Diante disso, a mesma entrevistada fala sobre ações que a empresa realiza para engajar os clientes neste mesmo propósito. Assim como o Coordenador de Qualidade, que demonstra a preocupação de disseminar a cultura de sustentabilidade. De acordo com o E4 e E6:

A gente tem uma área que é de atendimento técnico que também é composta por uma parte de um trabalho de sustentabilidade que a gente busca, pelo menos uma vez por ano nos clientes, fazer como se fosse um seminário. A gente chama Dia da Sustentabilidade. E nesse dia a gente vai comentar tudo o que a gente faz na linha de sustentabilidade e os porquês. A gente não consegue cobrar o cliente sobre as ações dele porque a gente não conhece o processo, mas a gente apresenta a nossa parte, com o objetivo um, de valorizar a nossa marca, sempre, mas, também, de engajar o cliente nessa caminhada (E4).

A gente procura buscar clientes mais conscientes e buscar em cada cliente que a gente atua, apresentar os trabalhos que a gente tem, as atividades que a gente faz, as certificações que a gente tem. Tem um trabalho muito forte de mostrar para essas empresas que a gente consegue fazer isso, e tem resultado fazendo isso. E não é uma coisa que a gente está fazendo sem ter a preocupação de ter retorno, ou por um idealismo puro, ingênuo, de achar que empresa não precisa ter lucro. Não, a empresa tem essas preocupações e mostra que é possível atuar de uma forma sustentável e obter resultados positivos para a empresa. Então, hoje a gente vê isso até mais forte ainda na sociedade, as empresas se diferenciarem e conseguirem até mais mercado em função disso. Então, a gente procura apresentar isso para pessoas e empresas que passam a trabalhar com a gente, e isso acaba sendo um fator multiplicador aí no mercado (E6).

Conforme o seu Relatório de Sustentabilidade, a empresa também realiza anualmente o Fórum de Soluções Integradas, sendo o seu principal objetivo ser um ponto de encontro anual dos profissionais dos segmentos cosmético, farmacêutico, veterinário, alimentício e entre outros. Neste fórum, são programadas palestras relacionadas ao mercado de embalagens, inovação, gestão e sustentabilidade.

O Código de Ética e Conduta é utilizado para fundamentar as relações com fornecedores. A Coordenadora de Gestão de Pessoas e o Gerente Administrativo comentaram sobre uma ação realizada para engajamento e apresentação do Sistema B aos fornecedores: o “O 1º Dia do Fornecedor”. O evento contou com a participação dois membros da estrutura de Governança do Sistema B: uma Especialista e um Gerente de Programas. Os trechos a seguir falam sobre a ação:

A gente teve recentemente um Dia do Fornecedor, onde a gente trabalhou com a parte de sustentabilidade, com a parte da empresa B, buscando não só como nós fomos desenvolvidos pela... como fornecedor dessas grandes, mas, também, desenvolver quem fornece para nós. Então, é uma cadeia. É um ciclo que... de relacionamento que precisa estar alinhado. Então, quando a gente vai fazer uma aquisição de alguma máquina ou algum material, a gente busca sempre esses parceiros que são já dentro

dessas metodologias que facilitam e nos garantem que eles também são como nós (E3).

A gente teve o evento, encontro dos fornecedores no início do mês, onde foram 100 pessoas que participaram e o objetivo era a gente engajar toda a nossa cadeia de fornecedores a buscar a consciência B. Talvez eles não vão ter a condição de ter a certificação, mas a intenção é que eles possam começar essa caminhada (E2).

A relação com a comunidade local é fortalecida através de ações, por exemplo, com escolas. Durante visita às dependências da empresa, foi apresentado um vídeo que é divulgado no contato com as escolas, mostrando de forma lúdica a importância do reflorestamento. A Analista de Marketing explica:

Além de um trabalho todo que a gente vai fazer nas escolas de eles entenderem, por exemplo, sobre reciclagem e tudo mais, nós vamos deixar gôndolas para reciclagem de papel cartão nas escolas, vamos coletar por exemplo, a cada mês ou a cada bimestre – isso a gente vai avaliar conforme a evolução do projeto – e a gente vai retornar em valor, em espécie, para as escolas isso. Claro, a escola acaba sendo beneficiada, mas a gente quer incentivar mesmo assim essa questão da consciência, de que sim, que tudo inclusive pode reverberar até no financeiro. E aí a gente vai trazer alguns outros insights já, e o da celulose é um deles, justamente para a gente ficar vinculado dentro das escolas. Aí fortalece até a nossa relação com a comunidade também (E4).

A empresa realizou, com os funcionários, o Dia do Conhecimento, um evento onde foi debatida a pauta de sustentabilidade.

Esse ano a gente teve o Dia do Conhecimento onde foi um evento que foi feito on-line, que participaram grande parte dos funcionários da empresa. Se trabalhou temas... foi muito forte, temas de sustentabilidade. Um evento que a empresa fez em São Paulo agora recentemente, que disponibilizou para gente assistir via web também, nos propiciou a isso (E6).

Através destes diversos eventos e ações, pode-se perceber que a empresa busca o engajamento, educação e conscientização de *stakeholders*, como clientes, fornecedores, funcionários, comunidade local e sociedade. Assim como as empresas da etapa exploratória, foi identificado, neste estudo de caso, que a empresa “busca relações sólidas, sistêmicas e de engajamento com os *stakeholders* com os mesmos valores” (STUBBS, 2017; TABARES, 2021; KIRST et al., 2021; KIM, 2021); e “visa a educação e conscientização dos *stakeholders*” (TABARES, 2021; ALONSO-MARTINEZ; MARCHI; MARIA, 2021).

A Analista de Marketing e o Coordenador de Qualidade, apontaram que não são todos os clientes e fornecedores que valorizam as ações socioambientais. No entanto, percebe-se o esforço da empresa para engajá-los na causa, buscando a transformação do mercado, através dos eventos e ações de conscientização já citados. Para Gautier, Gangsted e Marmol (2018), as B Corps consideram igualmente importantes os *stakeholders*: acionistas, proprietários,

funcionários, clientes, comunidades, fornecedores e “o planeta”, sendo necessário a conscientização e alinhamento de valores. O Quadro 25 apresenta o resumo das características da subcategoria “relações com *stakeholders*”.

Quadro 25 – Comparativo características do modelo de negócio sustentável das B Corps: relações com *stakeholders*

	Etapa exploratória	Estudo de caso único
Relações com <i>stakeholders</i>	Buscam relações sólidas, sistêmicas e de engajamento com os <i>stakeholders</i> com os mesmos valores Visam a educação e conscientização dos <i>stakeholders</i>	Buscam relações sólidas, sistêmicas e de engajamento com os <i>stakeholders</i> com os mesmos valores Visam a educação e conscientização dos <i>stakeholders</i>

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Desta forma, pode-se perceber que as características que remetem às relações com os *stakeholders*, foram encontradas tanto nas organizações da etapa exploratória, quando no estudo de caso único. Esta busca de engajamento, educação e conscientização dos *stakeholders*, está se relaciona com o fato do Movimento B atuar como uma rede (HONEYMAN; JANA, 2019). Então, independente da empresa já ter sido criada com objetivos socioambientais ou não, há um movimento em busca de engajar as pessoas e empresários na mesma causa, transformando o mercado capitalista.

Para a disseminação de valores de sustentabilidade entre os diversos *stakeholders*, as lideranças possuem um papel muito importante. Desta forma, a próxima seção trata sobre as características das lideranças da empresa, ou seja, como se inserem nas pautas de sustentabilidade e na disseminação deste tema.

9.2.2.4 Lideranças

Esta seção busca verificar o papel da liderança na indústria de embalagem certificada pelo Sistema B, em relação à sua visão e inserção em pautas relacionadas à sustentabilidade. O Apêndice L apresenta as referências e percentual de cobertura considerando cada fonte na subcategoria “liderança”.

Os entrevistados apontam que o fundador da empresa demonstrava algumas preocupações com o meio ambiente, mesmo sem saber o que era sustentabilidade, ao construir o espaço físico, por exemplo. Mas eram pequenas ações realizadas de forma esporádica. Apesar disso, tem sido positivo para o negócio o fato da terceira geração da família atuar na gestão, já

que é um público jovem, com novos pensamentos, e assim contribui para manter a cultura e ao mesmo tempo trazer novas ideias. O Gerente Administrativo, a Coordenadora de Gestão de Pessoas e o Gerente Industrial relatam:

O fundador tem diversas ações que ele já tomou no passado, como manter sempre a área verde em volta da empresa, ter acesso a luz dentro da empresa para consumir menos energia e uma preocupação com fauna também, ele sempre quer ter animais perto das fábricas. Então, tem um legado (E2).

Hoje as diferenças que nós estamos entrando num ciclo, esse é o ciclo que eu entrei aqui, de que saiu as pessoas mais antigas, que tinham uma cultura, que tinham uma faixa de pensamento, de valores, e está se entrando uma outra geração, que é a terceira geração. Então, a gente está desenvolvendo essa cultura de estar fazendo com que essa nova geração estejam sendo inclusos dentro do sistema de sustentabilidade do próprio negócio, de perpetuar o que a empresa leva como cultura, o que ela busca dentro daquilo que ela faz. Então, a terceira geração vem com esse conceito (E3).

A gente está com a terceira geração da empresa familiar, já atuando junto com a gente. E a gurizada está nessa vibe aí, pensando no que é benéfico para a sociedade e para o meio ambiente. E entendendo também que precisa ter resultado para que a quarta geração venha e não tenha problema. Então, está dando super certo (E5).

No entanto, ainda precisa ser melhor difundido entre os demais líderes. Para isto, a área de Recursos Humanos da empresa foi recentemente reestruturada. Agora é denominada de Gestão de Pessoas e Cultura. Antes, seu foco era atividades mais operacionais, como folha de pagamento. Agora, a intenção é que seja uma área mais estratégica, contribuindo para o fortalecimento da cultura da empresa. Atualmente, estão investindo em treinamentos para as lideranças sobre sustentabilidade, conforme dizem os entrevistados E2 e E6:

A gente entende que a gente tem esse conhecimento bem maduro no nível alto da gestão, mas hoje o nosso desafio é passar isso para o nível médio da operação, que a gente pega líderes e coordenadores para que eles tenham o mesmo nível de maturidade. Já há o conhecimento e a ciência, mas isso ainda não está na cultura deles. O que a gente está fazendo? A gente está fazendo treinamentos frequentes para que esses caras cheguem no mesmo nível de maturidade, para que consigam replicar e defender o assunto junto com a base da operação. Então, a gente está evoluindo nesse caminho, não está na maturidade que a gente gostaria ainda. E agora, o que a gente quer é que a liderança tenha essa consciência para quando acontecer algum movimento, ela incentivar e valorizar mais com a equipe. É aí que a gente quer desenvolver um pouco mais (E2).

A própria empresa viu a necessidade de trabalhar mais forte nas lideranças. Houve até uma mudança em termos de postura da empresa que trabalhava mais com uma visão departamento pessoal, a sua área de RH, e aí ela deu uma grande guinada a partir dessas certificações. E aí buscou, verificou que precisava trabalhar mais com o foco em gestão de pessoas, e aí fez uma mudança nessa área. E trabalhou e vem trabalhando muito forte as lideranças. Então, hoje eu te diria que a gente vem trabalhando sistematicamente, para que isto esteja cada vez mais fortalecido. Lógico, algumas pessoas estão em um ritmo mais lento, outras em um ritmo mais acelerado pelo próprio perfil da pessoa. Mas eu te diria que está havendo aí uma mudança (E6).

Desta forma, assim como foi identificado nas empresas da etapa exploratória, percebe-se nesta organização que “os líderes moldam a filosofia empresarial de acordo com seus valores socioambientais” (TABARES, 2021; KIRST et al., 2021; BALDO, 2019; VILLELA; BULGACOV; MORGAN, 2019), já que o fundador da empresa sempre se preocupou com a sustentabilidade. A área de Gestão de Pessoas, assim como os líderes, deve incentivar a discussão sobre sustentabilidade e promover treinamentos sobre o tema, atuando como agente de mudanças para direcionar a estratégia da empresa (COELHO et al., 2020). Para Opoku, Cruickshank e Ahmed (2015), a capacidade de uma empresa, para prosseguir a agenda sustentável é influenciada pelo compromisso e abordagem das lideranças para a sustentabilidade. Por este motivo, torna-se importante que a empresa desenvolva suas lideranças e dissemine o tema de sustentabilidade entre elas, assim como vem fazendo.

Em relação à característica “os líderes buscam a mudança sistêmica, através do ativismo corporativo” (LI; SOULE, 2021; VILLELA; BULGACOV; MORGAN, 2019), não foi identificado na empresa estudada. Percebe-se o interesse da empresa em transformar a economia capitalista. No entanto, os movimentos realizados ainda são iniciais, como, por exemplo, o envolvimento do Gerente Administrativo, que pertence à terceira geração da empresa, em eventos que debatem pautas relacionadas à sustentabilidade. Este relata que busca estimular e incentivar a participação dos demais líderes, conforme fala a seguir:

Eu, especialmente, acompanho bastante os movimentos de B Corp, porque eles têm uma agenda e normalmente, eles já direcionam o que são as prioridades deles, que estão alinhadas às prioridades globais. Então, eu já começo a entender o que é importante para o mundo, o que é que são prioridades e alinho a questão interna da nossa empresa. Também, participo de diversos outros Webinários de sustentabilidade que vem aparecendo. Hoje eu acompanho mais as tendências para entender o que são prioridades para o mundo. E busco estimular isso dentro das empresas, incentivar que outros participem especialmente quando eu vejo que é um assunto focado em alguma área. Por exemplo, às vezes, surge um Webinário, Eficiência Energética e aí eu destino para o nosso gerente engenheiro da planta industrial para ele participar, para ver se tem ali alguma expertise para gente ser mais sustentável. Nessa linha (E2).

No entanto, diferente das empresas da etapa exploratória, não foram identificadas outras ações que se enquadram no ativismo corporativo. Este tipo de posicionamento utiliza táticas como conscientização da população, com declarações públicas na mídia, pressão sobre o poder público, protestos, entre outras, considerando a defesa de causas sociais e tentativa de mudar a opinião pública (HERRERA; AZA; BLANCO, 2020). Através do ativismo, se busca impulsionar a mudança social, aumentando a consciência da população, aprovando novas leis, pressionando clientes e fornecedores para adotar comportamentos que promovam o bem-estar

social (CARBERRY et al., 2019). O Quadro 26 apresenta o comparativo entre as características identificadas nas empresas da etapa exploratória com as do estudo de caso único.

Quadro 26 – Comparativo das características do modelo de negócio sustentável das B Corps: lideranças

	Etapa exploratória	Estudo de caso único
Lideranças	Os líderes moldam a filosofia empresarial de acordo com seus valores socioambientais Os líderes buscam a mudança sistêmica, através do ativismo corporativo	Os líderes moldam a filosofia empresarial de acordo com seus valores socioambientais

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Desta forma, apenas uma das características foi apresentada na indústria de embalagens: os valores socioambientais do fundador da empresa têm forte influência nos demais líderes da empresa, moldando a filosofia empresarial. A busca da mudança sistêmica ocorre pela participação nas ações do Sistema B. No entanto, concentra-se principalmente em uma liderança da empresa, não sendo necessariamente um ativismo corporativo. Além disso, a visão empreendedora considerando necessidades socioambientais não foi identificada.

A empresa não nasceu com este propósito, apesar de possuir algumas práticas isoladas relacionadas à sustentabilidade. Mas foi se adaptando com o decorrer dos anos, por influência de alguns clientes e por entender que era necessário e importante para o bem-estar da sociedade. Para que a empresa possa aprimorar suas práticas de sustentabilidade, além de ter lideranças com este propósito, é necessário o acompanhamento de indicadores e a atribuição de metas de sustentabilidade, assunto a ser debatido na próxima seção.

9.2.2.5 Indicadores e metas de sustentabilidade

Através desta seção, busca-se verificar como os indicadores e metas de sustentabilidade são utilizados pela indústria de embalagem, ou seja, quais são eles, com qual finalidade são usados, as percepções dos entrevistados sobre eles e se a empresa possui outras certificações que remetam a sustentabilidade. O Apêndice M apresenta as referências e percentual de cobertura considerando cada fonte na subcategoria “indicadores e metas de sustentabilidade”.

A Avaliação de Impacto B funciona como um guia para que a empresa entenda quais principais aspectos precisam ser desenvolvidos. Além da Avaliação, o Movimento B atua com campanhas direcionando as empresas certificadas em suas ações, por exemplo, com a neutralização de carbono (campanha Net Zero). De acordo com o Gerente Administrativo:

Eu entendo que o ranking, a pontuação que a gente fez já nos deixou lacunas de oportunidades. Então, após o primeiro diagnóstico a gente entendeu onde poderia melhorar e a gente já está buscando fazer isso para próxima rodada de auditoria e, ao mesmo tempo, a gente também tem o direcionamento do B Corp, eles têm agendas que eles nos direcionam. Por exemplo, agora o foco é o Net Zero, agora o foco é o consumo consciente de água... E cada vez que eles geram uma campanha, a gente se engaja e melhora a nossa operação. E não é algo pontual, é o que fica. Então, eles nos incentivam a estar sempre melhorando (E2).

Conforme seu Relatório de Sustentabilidade, a empresa atua com metas vinculadas aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável de 2030. São cinco objetivos vinculados ao seu planejamento estratégico:

- a) alcançar a ecoeficiência plena em nossas operações;
- b) gerar impactos econômicos e socioambientais para todos os *stakeholders*;
- c) buscar a expansão e perpetuação do negócio, sendo a referência no fornecimento de produtos com valor agregado;
- d) zerar impactos negativos de nossas operações para com a mudança climática e aquecimento global;
- e) desenvolver a diversidade e multiculturalidade na organização.

Cada um destes objetivos é desdobrado em metas, como, por exemplo, o último citado contempla a meta “realizar cinco campanhas de fomento à Diversidade até 2025”. Todos estes objetivos estão relacionados às ODSs, de acordo com o seu Relatório de Sustentabilidade:

No ano de 2019, passamos a considerar a Agenda 2030, criada pela Organização das Nações Unidas (ONU), como sendo o nosso principal guia nas ações de sustentabilidade. Desta forma, elencamos os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) que são considerados prioritários para a empresa, ou seja, aqueles cujo possuem relação direta para com todas as atividades desenvolvidas pela empresa.

Neste mesmo relatório, consta que a empresa possui outras certificações, como, por exemplo:

- a) a ISO 9001, que busca garantir qualidade de produtos e serviços;
- b) a Forest Stewardship Council (FSC);
- c) o Programa Origem Sustentável, por incorporar a sustentabilidade em seu processo produtivo.

Além destas, a empresa informa, em seu site, que utiliza os selos:

- a) Embalagem Carbono Positivo, pois a quantidade de gases de efeito estufa é inferior à quantidade compensada pelas ações de plantio e conservação de florestas;
- b) Energia Renovável, devido ao uso em suas unidades;

- c) Membro do Programa Brasileiro GHG Protocol, por publicar de forma transparente seus Inventários de Emissões de Gases de Efeito Estufa.

De acordo com o Gerente Industrial:

*Eu sou responsável pelas certificações do grupo Box Print, em especial a certificação ISO. A gente começou com certificação ISO 9001. É um bocado de tempo atrás aí. Depois eu fui atuando junto, participando, ajudando a empresa a buscar outras certificações, a preparar a empresa para atender requisitos dos mercados onde ela atua, em especial o mercado farmacêutico que hoje é o mais exigente que a gente tem. Aí temos também a certificação FSC. E depois ela, em 2017, ela montou o seu primeiro relatório de sustentabilidade. Então, seguindo aí o padrão do GRI, e aí a gente começou a ver... quando a gente começou a montar esse trabalho a gente começou a ver que a gente tinha **mais** coisas do que a gente imaginava. Aí veio a certificação B (E6).*

Sendo assim, identifica-se que a empresa estudada apresentou as mesmas características das organizações da etapa exploratória, como “assume um compromisso de melhoria contínua, buscando contribuir para o desenvolvimento sustentável” (VILLELA; BULGACOV; MORGAN, 2019; KIRST et al., 2021; SISTEMA B BRASIL, 2021), podendo constatar através das metas vinculadas aos ODS. A fala do Gerente Administrativo, quando remete que a Avaliação de Impacto B aponta oportunidades de melhorias, comprova que “a Avaliação de Impacto B e seus indicadores contribuem para a tomada de decisão e definição de metas” (KIRST et al., 2021; PASCUAL et al., 2021). Por fim, as demais certificações visualizadas no Relatório de Sustentabilidade e o relato do Gerente Industrial comprovam que a empresa “busca outras certificações e premiações, para além da certificação B, como forma de demonstrar seu compromisso com a sociedade e meio ambiente”.

O Quadro 27 apresenta o resumo das características encontradas.

Quadro 27 – Comparativo das características do modelo de negócio sustentável das B Corps: indicadores e metas de sustentabilidade

	Etapa exploratória	Estudo de caso
Indicadores e metas de sustentabilidade	<p>As B Corps assumem um compromisso de melhoria contínua, buscando contribuir para o desenvolvimento sustentável</p> <p>A Avaliação de Impacto B e seus indicadores contribuem para a tomada de decisão e definição de metas</p> <p>As B Corps buscam outras certificações e premiações, para além da certificação B, como forma de demonstrar seu compromisso com a sociedade e meio ambiente.</p>	<p>As B Corps assumem um compromisso de melhoria contínua, buscando contribuir para o desenvolvimento sustentável</p> <p>A Avaliação de Impacto B e seus indicadores contribuem para a tomada de decisão e definição de metas</p> <p>As B Corps buscam outras certificações e premiações, para além da certificação B, como forma de demonstrar seu compromisso com a sociedade e meio ambiente.</p>

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Diferente das empresas da etapa exploratória, esta organização não foi criada com o objetivo de resolver problemas socioambientais. Apesar de ter algumas práticas que demonstram a sua preocupação com o bem-estar da sociedade e meio ambiente, percebe-se que ela está em processo de desenvolvimento. Sendo assim, para o refinamento do seu modelo de negócio sustentável, é importante que a empresa identifique oportunidades e ameaças de sustentabilidade. Desta forma, a próxima seção aborda a primeira categoria relacionada às capacidades dinâmicas: “capacidade de detecção”.

9.2.3 Capacidade de detecção

Esta seção visa identificar os microfundamentos que sustentam a capacidade de detecção de oportunidades e ameaças de sustentabilidade: processos para identificação de oportunidades de sustentabilidade, processos para explorar parcerias, processos para direcionar trabalhos internos de pesquisa e desenvolvimento para sustentabilidade.

Os **processos para identificação de necessidades de sustentabilidade** requerem acesso e interpretação de informações, bem como conhecimentos específicos sobre o tema. Uma forma de ter acesso a informações, segundo o Gerente Industrial, é com a participação em feiras. A empresa participa de feiras na Alemanha, local onde estão situadas as maiores do segmento gráfico e que surgiram duas ideias: a neutralização de carbono e a certificação Forest Stewardship Council (FSC).

[...] foi quando a gente foi e se certificou no selo FSC e depois, em 2009, quando a gente efetivamente entrou para neutralizar carbono neutro, essas duas ideias vieram de visitas regulares que a gente tem do time de desenvolvimento e industrial em feiras na Alemanha. No nosso mercado gráfico, as maiores feiras do mundo são na Alemanha. E foi nesses movimentos que a gente já faz de muitos anos, que nós identificamos essas oportunidades. Esta pesquisa e desenvolvimento ocorre através de viagens a feiras, viagens técnicas em gráficas que produzem o mesmo produto que nós, mas lá na Europa muitas vezes, nos Estados Unidos que a gente consegue visitar essas companhias e ver o que é que está acontecendo. Hoje menos, porque a informação rápida faz com que as coisas cheguem muito rápido, mas antigamente, anos atrás, não era assim (E1).

Além disso, a empresa busca estar atenta a novas tecnologias e com o mercado em relação a fabricação de embalagens, conforme apontam o E1 e o E2:

Às vezes, a gente estuda muito também outras tecnologias que nem nós usamos, mas para entender como é que o os outros mercados estão trabalhando, as outras empresas que também fabricam embalagem, mas não é o nosso tipo de embalagem, mas a gente está sempre ligado e vendo como é que os movimentos estão andando (E1).

A gente também acompanha o que é que o mercado está fazendo. Se algum concorrente nosso faz algo, a gente, imediatamente vai entender se a gente já tem, senão a gente vai atrás de fazer também (E2).

Na visão do Gerente de Processos e do Gerente Administrativo, o Sistema B contribui para a identificação de oportunidades, disseminando informações sobre pautas relacionadas à sustentabilidade e incentivando as empresas a ingressarem na rede. Os líderes são indicados para participar destes eventos para adquirirem conhecimento. Os trechos a seguir exemplificam:

Ontem nós fizemos o primeiro fórum de fornecedores e é onde estava junto com a gente o Sistema B. O Sistema B passando a mensagem de como é o sistema, convidando eles para ingressar, participar, e o objetivo era passar o recado para os fornecedores de como nossa empresa vê a sustentabilidade. Só um recado que cada vez mais a gente vai avançar nessa área e ao mesmo tempo, convidando para que eles conheçam o movimento e venham a ingressar. Então, o Sistema B está sempre nesses movimentos aí, ele está sempre à disposição. Sempre com a informação e tem nos ajudado é uma fonte também de informação nossa, do que é que está acontecendo, participando dos eventos que eles promovem (E1).

Eu, especialmente, acompanho bastante os movimentos do B Corp, porque eles têm uma agenda e normalmente, eles já direcionam o que são as prioridades deles, que estão alinhadas às prioridades globais. E busco estimular isso dentro da empresa, incentivar que outros líderes participem especialmente quando eu vejo que é um assunto focado em alguma área. Por exemplo, às vezes, surge um Webinário, Eficiência Energética e aí eu destino para o nosso gerente engenheiro da planta industrial para ele participar, para ver se tem ali alguma expertise para gente ser mais sustentável. Nessa linha (E2).

Na visão do Gerente Industrial, são realizados treinamentos para todos os funcionários, o que tem se fortalecido com a reestruturação da área de Gestão de Pessoas e Cultura. De acordo com o entrevistado:

A gente tem uma área de gestão de pessoas e cultura que... isso é uma outra coisa que foi mudada ultimamente na empresa, que ela está nos trazendo uma outra visão mais pessoal assim, da... dessas coisas, e a gente tem recebido treinamentos até via o nosso Portal do Colaborador que a gente tem, cada funcionário da empresa tem pelo celular o acesso ao seu Portal do Trabalhador e ali tem alguns treinamentos que são disponibilizados. Feitos pelo nosso pessoal interno e ali se fala sobre sustentabilidade, meio ambiente, qual a importância disso. O último que a gente recebeu estava mostrando até o efeito da renovação do CO2 ou a captura de CO2 na atmosfera, a floresta de plantio, de replantio. Então, a gente sempre recebe alguns treinamentos e explicações que daí é de modo geral, para todos os funcionários da empresa, para todos os 950 funcionários (E5).

Em 2021, foi iniciado um projeto com treinamentos para as lideranças, com o intuito de desenvolvê-los e disseminar a cultura da empresa. A Coordenadora de Gestão de Pessoas e o Gerente Administrativo relatam:

depois do início do ano a gente começou a fazer treinamento com as lideranças. Todas as lideranças atuais, coordenadores, gerentes, inclusive diretores e futuras lideranças que a gente mapeou. Esse é um trabalho que o GPC novo começou a fazer,

de preparar as lideranças para vários pontos, vários quesitos, desde avaliação dos próprios colaboradores para como agir como líder, mas, também, para disseminar, e aí nós fizemos vários momentos diferentes de treinamento: treinamento de sustentabilidade, treinamento de compliance, agora o próximo vai ser de diversidade. E assim a gente está dando cada vez mais ferramentas e informações e para que os líderes possam disseminar mais isso dentro da companhia. Para ter mais informação, mais recurso, para que possam disseminar isso (E2).

nós temos uma capacitação mensal para os gestores em torno de 8 a 16 horas, tratando de temas que envolvem não só a parte de sustentabilidade, mas qualidade, para eles poderem estar se adaptando ao novo momento, à cultura propriamente dita dessa nova empresa (E3).

Neste sentido, percebe-se que, para identificar necessidades de sustentabilidade, a empresa participa de feiras, busca novas tecnologias e realiza treinamentos. Organizações que usam várias fontes de informação como monitorar o mercado, identificar novas tecnologias, buscar novos conhecimentos e aprendizados, tem maior probabilidade de detectar oportunidades de sustentabilidade (KHAN; DADDI; IRALDO, 2020). Na indústria de embalagens, também foi constatado que os líderes estão sendo treinados e desenvolvidos para que possam disseminar a cultura de sustentabilidade. Neste sentido, a qualificação, competência técnica, compreensão dos problemas socioambientais enfrentados pela sociedade e suas experiências contribuem para a capacidade de detecção (SILVA; AL-TABBAA; KHAN, 2021; PIERONI; MCALOONE; PIGOSSO, 2021).

Os **processos de parcerias para complementar a sustentabilidade na organização** são observados na empresa através da relação com clientes, por exemplo. Aqueles que possuem exemplos de boas práticas de sustentabilidade são parceiros contribuindo com seu conhecimento e troca de informações, conforme diz a Analista de Marketing e o Coordenador de Qualidade:

*Nós temos clientes que são grandes cases de mercado quanto à sustentabilidade. O Boticário tem a Fundação Boticário, a Natura também não se fala, eles já são super evoluídos nesse processo. Então, a gente também utiliza essas relações como uma **consultoria** porque automaticamente para poder fornecer para esses clientes, a gente passa por um crivo muito grande nesse aspecto. Então, a gente sempre tenta evoluir quando a gente tem o acesso a eles, e eles têm muitas vezes um time de sustentabilidade que vem nos visitar, que vem acompanhar os nossos processos. A gente sempre busca essa consultoria do próprio cliente: 'Ah, o que que vocês acham desse aspecto? Como que vocês fizeram em tal procedimento que a gente está pensando em evoluir?' Então, a gente usa o nosso próprio cliente para que possa nos beneficiar nesse aspecto, porque eles são super evoluídos dentro disso já no âmbito nacional (E4).*

A gente tem uma troca muito boa com os nossos clientes também. Então, tem clientes que também atuam como Natura, entre outros clientes que também trabalham forte essa questão de sustentabilidade e que disponibilizam eventos, e conseguem vagas para a gente participar, e sempre que nos conseguem oportunidade de a gente participar, ou da gente trazer algum assunto novo, a gente aproveita e vai atrás. E quando a gente precisa ou algum dos clientes que conheça o assunto e possa nos dar

esse suporte e nos ajuda, ou a gente vai em busca aí do SENAI, em busca da consultoria, essa hoje que a gente trabalha... a gente acaba indo atrás aí de terceiros para nos ajudar. Mas a nossa empresa eu diria assim, ela tem parceria muito forte aí hoje com os seus... tanto com os seus clientes quanto com seus fornecedores. E ela busca trabalhar bastante nesse sentido de manter essas parcerias de longo prazo para ajudar, se ajudarem a crescer (E6).

Da mesma forma, a rede de empresas proporcionada pelo Sistema B permite o debate sobre práticas de sustentabilidade, assim como a consultoria ajuda a entender em que aspectos a indústria precisa se desenvolver, conforme diz a E4:

O Sistema B em si faz essa amarração das empresas que se relacionam. Eu vou te dizer que durante o mês a gente deve ter pelo menos uns três eventos do Movimento B entre as empresas, e aí eles tentam uma sinergia de empresas do mesmo porte. Porque dentro do Sistema B a gente tem todos os perfis de empresa. Então, eles tentam uma sinergia de empresas do mesmo porte, eles trazem muito essas questões ambientais para discussão, para debate. [...] E nós também temos uma consultoria no ramo de sustentabilidade, que nos ajuda a entender como mercado atua com a sustentabilidade, que ações podemos fazer, o que ainda precisamos melhorar (E4).

Para Furnival, Boaden e Walshe (2019), opiniões e pontos de vista diferentes, parcerias, identificação de expectativas de clientes e fornecedores são significativos para complementar a sustentabilidade na organização. Apesar da empresa não possuir nenhuma parceria formal, ela conta com clientes, com a rede de empresas B e com a consultoria para identificar possibilidades de melhorias relacionadas à sustentabilidade.

Em relação aos **processos para direcionar trabalhos de pesquisa e desenvolvimento para a sustentabilidade**, a empresa possui uma área de desenvolvimento, responsável por desenvolver embalagens e projetos novos. Este setor é direcionado pela demanda que vem do cliente, sendo que em alguns casos há a possibilidade de sugerir e em outros casos, o projeto já está definido pelo cliente. O Gerente Administrativo entende que esta equipe precisa estar orientada à sustentabilidade. Os trechos a seguir exemplificam:

A gente tem um setor de desenvolvimento, que é especificamente para desenvolver embalagens e projetos novos. Quando tem a oportunidade de ter um briefing do cliente nem sempre é assim, a maioria dos projetos já chegam prontos. E quando a gente viaja para fora, tudo que vem de novidade a gente cataloga todos esses produtos e usa eles depois para desenvolver novos produtos, e fora a tecnologia. A gente tem uma parceria com muitos clientes nossos, sempre com grandes... parceria com fornecedores, os grandes fornecedores do setor trabalham com a gente e também estamos sempre fazendo testes de materiais novos (E1).

Todo nosso produto ele é personalizado, então, toda vez que há uma demanda de cliente nossa equipe se envolve, para desenvolver o produto final de acordo com a vontade do cliente e aí há um espaço para negociação e adaptação de um layout ou um design diferenciado e dentro dessa equipe a gente criou uma agência de marketing, que pesquisa na frente tendências para quando existir oportunidades junto à clientes, ele é propositivo. E ela está olhando o processo e como o produto está

entrando no momento de fazer a produção. E essa equipe ela tem que estar orientada à nossa consciência de sustentabilidade (E2).

O Coordenador de Qualidade, a Coordenadora de Gestão de Pessoas e o Gerente Industrial entendem que a inserção da sustentabilidade em produtos e projetos, depende da necessidade do cliente. No entanto, busca-se sempre respeitar os valores da empresa, não realizando projetos que não condizem com os mesmos, conforme as falas a seguir:

Assim, tudo depende do que o cliente quer. Então, a gente tem a nossa metodologia, então dentro disso a gente... 'Ah, mas eu quero uma folha que seja de desmatamento'. Não tem, não vamos fazer. Então, tudo depende do que o cliente necessita. Da necessidade dele. Mas dentro dos nossos valores a gente sempre respeita (E3).

Nós temos uma área de desenvolvimento de embalagens, e que tem trabalhado muito focado na busca de criação, de inovação, de novas aplicações para os nossos produtos, para as nossas tecnologias e atua, digamos assim, meio que parecido como uma agência dessas que desenvolve embalagens. Só que aí já buscando trabalhar esses nossos temas importantes, como a sustentabilidade (E6).

Muitos, muitos dos desenvolvimentos, eles acabam vindo prontos para nós, dos clientes. Alguns produtos, aqueles que a gente consegue fazer uma melhoria neles, a gente propõe essas melhorias para os clientes. Desde troca de materiais para materiais biodegradáveis e não... que possa impactar e ficar, sei lá, cem anos no meio ambiente. Então, a gente procura evitar o uso de polietileno ou polipropileno. Dentro do possível a gente faz indicações de vernizes a base d'água, vernizes que possam substituir e ter o mesmo efeito visual. Então, está sempre se buscando alguma coisa para a redução de impacto (E5).

Sendo assim, percebe-se que os “processos para identificação de oportunidades de sustentabilidade”, ocorrem através de participação em feiras, acompanhamento de novas tecnologias e do mercado de embalagens, e treinamentos. Além disso, a empresa possui uma área de desenvolvimento, mas que atende às necessidades e interesses do cliente, não direcionando a área necessariamente para a sustentabilidade. São evitados o uso de alguns produtos mais prejudiciais ao meio ambiente, mas não são excluídos totalmente. Desta forma, a empresa deste estudo não apresentou o microfundamento “processos que direcionem os trabalhos de pesquisa e desenvolvimento para a sustentabilidade”.

Para Teece (2007), a combinação de *know-how* dentro e fora da empresa é importante para a pesquisa, sendo importante envolver tanto colaboradores, quanto pessoas e entidades externas como clientes, fornecedores, universidades e outras empresas. Modelos de negócios sustentáveis devem envolver fornecedores e clientes no processo de desenvolvimento de produtos para descobrir novas oportunidades de sustentabilidade (KHAN; DADDI; IRALDO, 2020). Na empresa estudada, não foram identificadas parcerias com fornecedores e universidades. Mas foram percebidas parcerias nas relações com clientes, com o Sistema B e

outras empresas. Assim, confirma-se o microfundamento “processos de parcerias para complementar a sustentabilidade na organização”.

Esta constatação confirma em parte o primeiro pressuposto de pesquisa, conforme o Quadro 28.

Quadro 28 – Pressuposto 1 – Capacidade de detecção

Pressuposto 1	
Baseado no referencial teórico CONFIRMADO PARCIALMENTE	Baseado no estudo de caso único
A capacidade dinâmica de detecção, através dos microfundamentos “processos para direcionar trabalhos de pesquisa e desenvolvimento”, “processos de parcerias para complementar a sustentabilidade na organização” e “processos para identificação das necessidades de sustentabilidade”, detecta oportunidades e ameaças de sustentabilidade para o refinamento do modelo de negócio sustentável das B Corps.	A capacidade dinâmica de detecção, através dos microfundamentos “processos de parcerias para complementar a sustentabilidade na organização” e “processos para identificação das necessidades de sustentabilidade” detecta oportunidades e ameaças de sustentabilidade para o refinamento do modelo de negócio sustentável das B Corps.

Fonte: elaborado pela autora (2022)

A empresa não parece ter a percepção do quanto pode contribuir o direcionamento de seus trabalhos de pesquisa e desenvolvimento para a sustentabilidade para refinar seu modelo de negócio sustentável. Outras parcerias, como fornecedores e universidades talvez pudessem contribuir para a detecção de novas oportunidades de sustentabilidade para a empresa. Após a detecção de oportunidades e ameaças, a empresa deve apreendê-las, sendo a capacidade apreensão abordada na próxima seção.

9.2.4 Capacidade de apreensão

Nesta seção, busca-se identificar os microfundamentos que sustentam a capacidade de apreensão de oportunidades: delinear soluções de sustentabilidade para o modelo de negócio sustentável e seus *stakeholders*, rotinas para construir lealdade e comprometimento da equipe com a estratégia de sustentabilidade e rotinas para seleção de protocolos para tomada de decisão.

Para **delinear, ou seja, planejar e determinar soluções**, a sustentabilidade está inserida no planejamento estratégico da empresa. Em seu Relatório de Sustentabilidade, consta a missão: “produzir as melhores embalagens para o mundo, que agreguem valor aos produtos, satisfazendo todos os nossos *stakeholders*, sempre com o compromisso de gerar impacto

socioambiental positivo” e sua visão 2030 “sermos referência nacional com produtos e serviços de inovação ao mercado de embalagens, impactando de forma positiva todos os envolvidos em nossos processos e cadeia de valor”. A empresa não possui um orçamento específico destinado às ações de sustentabilidade, mas buscam que ela esteja intrínseca nos processos e na cultura da empresa. Os entrevistados E1 e E2 afirmam:

Eu vejo assim, a gente não consegue hoje de forma nenhuma pensar em qualquer tipo de estratégia na empresa que não seja sustentabilidade (E1).

Não há um orçamento específico, porque também vendo aquela linha de que a gente não quer ter um bolo voltado à sustentabilidade. A gente quer que ela esteja integrada à operação (E2).

Assim como no processo seletivo de novos funcionários, não há um requisito ou competência relacionada à sustentabilidade. No entanto, este processo tem sido aprimorado. Conforme a Coordenadora de Gestão de Pessoas, há pouco tempo atrás, cada unidade tinha seu requisito. Agora, buscam os candidatos pensando como uma única empresa, conforme ela relata:

Está sendo uma mudança para a empresa, porque eles tratavam de unidades de negócio, e hoje pensamos como uma empresa única. Então, para uma unidade eu podia ter primeiro grau completo, para outra tinha que ter exigência de segundo grau porque eles atendiam o mercado farmacêutico. Então, hoje a gente já pensa de forma coletiva. Então, a gente está exigindo um pouco mais de escolaridade também para oferecer melhores oportunidades para a pessoa também crescer. E a gente contribui com os estudos também. E essas questões dos valores da própria organização a gente já olha na entrada da pessoa. Como é a estrutura familiar dela, se ela está de acordo com os nossos (E3).

Em relação aos seus dois objetivos, gerar lucro e impacto socioambiental, o Gerente Administrativo reconhece que, às vezes, há dificuldades de implantar alguns projetos de sustentabilidade, devido aos custos. Aqueles que resultam em retorno financeiro para a empresa assim como impacto positivo na imagem da indústria, são aprovados com mais facilidade, de acordo com o trecho a seguir:

*A gente sempre busca ações de sustentabilidade que, ok, pode envolver energia, mas ela tem que se pagar financeiramente de algum modo e **algumas** vezes, muitas, isso não tem um payback claro. Por exemplo, a energia renovável tem payback, mas agora, a gente investir no carbono neutro, não há um payback claro, mas há uma construção de imagem. Mas, agora tem alguns projetos silenciosos que a gente tem mais dificuldade de aprovar. Por exemplo, 100% da nossa água ser utilizada por captação de chuva, é um projeto caríssimo, visto que o nosso prédio é antigo e talvez não vai ter o impacto de imagem que possa se calcular. Então, a gente guarda esse orçamento para fazer outros projetos (E2).*

Neste sentido, a empresa tem algumas ações para garantir soluções que estejam de acordo com os pilares da sustentabilidade. Por exemplo, compram somente papéis certificados FSC; em suas decisões, visam utilizar menos recursos, contribuindo com a sociedade e meio ambiente, conforme relata a Coordenadora de Gestão de Pessoas:

A gente não compra papel que não seja certificado FSC. Então, essa é uma exigência nossa, por quê? Porque a gente vai transformar esse papel para um cliente nosso que a gente precisa ter todo mapeamento de onde que veio aquele... Então, isso é o pré-requisito. Então, há outros materiais que a gente sempre cuida. A parte de impressão, a gente tem a parte de tintas, então a gente busca sempre o que tenha menos agressão. A gente trabalha com vernizes, então tudo a gente tem esses clientes, esses fornecedores desenvolvidos. Se eu comprar uma máquina aqui, a gente vê quanto que ela vai gastar de energia. Qual a capacidade que ela vai tomar de espaço. Quantas pessoas que ela vai precisar de recursos humanos. Então, qual tecnologia impregnada nela, sempre visando menos recursos (E3).

Desta forma, percebe-se que o microfundamento delinear soluções de sustentabilidade não se aplica na empresa, uma vez que ainda está desenvolvendo sua cultura de sustentabilidade, então os processos seletivos de novos funcionários e as decisões de investimentos, por exemplo, ainda devem ser aprimorados, buscando um foco maior em sustentabilidade.

Para apreender oportunidades, a formulação de estratégia, planejamento de investimentos e orçamento e recrutamento de funcionários devem ser direcionados para os objetivos de sustentabilidade (KHAN; DADDI; IRALDO, 2020; ILES; MARTIN, 2013). Segundo Galpin, Whittington e Bell (2015), sem o esforço diligente para criar uma infraestrutura organizacional que apoie a estratégia de sustentabilidade, os esforços da empresa serão severamente prejudicados.

Para **construir lealdade e comprometimento dos funcionários**, o investimento em treinamentos que fortaleçam a cultura de sustentabilidade é realizado pela empresa. Percebe-se que esta cultura está sendo modificada e fortalecida com o decorrer dos anos, de acordo com os relatos a seguir:

A gente criou uma plataforma que a gente chama que é Portal do Colaborador. E aí, nessa plataforma nós publicamos ali vídeos desde treinamento de sustentabilidade, treinamento do Sistema B, por exemplo. Algumas informações que a gente quer passar para os funcionários desde questões de como é gerir o próprio dinheiro. E essa ferramenta a gente está usando demais ela agora, porque é uma forma muito simples e fácil de comunicação. E nós estamos cada vez mais externando através do relatório de sustentabilidade, através desses eventos que a gente faz e coloca no Portal do Colaborador com eles, com os colaboradores, a gente... com os fornecedores a gente começou a ter essa comunicação maior agora. E isso traz eles mais para perto (E1).

Eu que estou há muito tempo na empresa vejo isso assim, nesses últimos dois anos a cultura está mudando muito rápido e muito bom, sabe? Percebe que a visão do

pessoal está diferente, dos nossos funcionários do... A gente percebe fora da empresa muita gente querendo trabalhar aqui porque vê que é uma empresa que faz diferença (E5).

A disseminação e a transparência de informações, assim como a divulgação de seus objetivos, contribuem para que os funcionários se comprometam ainda mais. Por exemplo, foi realizado um evento chamado “Dia do Conhecimento”, onde foram apresentados os resultados e direcionamentos da empresa, conforme apontam o Gerente de Processos e a Analista de Marketing:

Outra atitude nossa que a gente faz todo ano é O Dia do Conhecimento. O Dia do Conhecimento é um dia onde a gente grava várias informações importantes da empresa, falando os resultados da empresa, o que nós esperamos dos funcionários, o que pretendemos fazer, onde estamos, para que lado estamos indo, dar informações de trabalhos realizados que muitas vezes nem todos sabem, alguns projetos que foram feitos (E1).

A gente tem um evento por ano que se chama o Dia do Conhecimento onde a gente compartilha com todos os 950 colaboradores as informações da empresa, e a gente traz a sustentabilidade sempre como um dos pilares desse evento. A gente atualiza eles sobre o que está sendo executado (E4).

A empresa tem buscado maior proximidade e comunicação com os funcionários. De acordo com o Gerente Administrativo e a Analista de Marketing, estão se desenvolvendo para que a comunicação interna seja aprimorada, de acordo com as falas a seguir:

A gente está trabalhando bastante a comunicação, a gente está cada vez mais buscando canais direto de comunicação do colaborador, a gente está fazendo eventos online, por exemplo, a gente não tinha um momento em que a direção conversava com toda a empresa. Hoje esse momento existe, é formalizado, além de diversos treinamentos curtos, quando surge algum fato novo a gente faz um treinamento curto e disponibiliza no Canal do Colaborador para todos os colaboradores estarem tendo a oportunidade de estar tendo a oportunidade de ter acesso à informação. Toda vez que a gente faz algum investimento, algum projeto de sustentabilidade a gente comunica, seja e-mail, mural e também na Intranet (E2).

Todas as ações elas sempre são comunicadas para todos os níveis da empresa, mas existe hoje um trabalho – e aí é um desafio meu como área de comunicação – estar mais com os gestores para que essa comunicação aconteça de uma forma mais eficaz, tá? Então, desde esse ano agora de 2021 eu já tenho estabelecido uma relação maior com eles, com todos os gestores, para que eles consigam descer assim, as informações para as outras camadas. E a gente também tem eventos que facilitam este processo (E4).

A busca de comprometimento e lealdade observa-se também com os fornecedores. Segundo a Coordenadora de Gestão de Pessoas, esta cadeia, entre empresa e fornecedores, precisa estar bem alinhada com os mesmos valores. O evento Dia do Fornecedor é uma forma de comprometer este público com o propósito de sustentabilidade. As falas a seguir exemplificam:

A gente teve recentemente um Dia do Fornecedor, onde a gente trabalhou com a parte de sustentabilidade, com a parte da empresa B, buscando não só como nós fomos desenvolvidos pela... como fornecedor dessas grandes, mas, também, desenvolver quem fornece para nós. Então, é uma cadeia. É um ciclo que... de relacionamento que precisa estar alinhado (E3).

Eu diria assim, nós temos uma parceria muito forte aí hoje com os... com os fornecedores. E buscamos trabalhar bastante nesse sentido de manter essa lealdade a longo prazo para ajudar, para se ajudar a crescer (E6).

Sendo assim, o microfundamento rotinas para construir lealdade e comprometimento da equipe, é observado não somente com a equipe, mas, também, com exemplos em fornecedores. Diante disso, propõe-se a inserção da palavra fornecedores no segundo microfundamento da capacidade de apreensão, apresentando-se da seguinte forma: rotinas para construir lealdade e comprometimento dos funcionários e fornecedores com a estratégia de sustentabilidade.

Para Furnival, Boaden e Walshe (2019), o comprometimento com a estratégia por parte das lideranças e dos funcionários é fundamental, o que garante que as escolhas e investimentos sejam feitos e assim se apreenda oportunidades de sustentabilidade, assim como o comprometimento e lealdade dos fornecedores é importante para a estratégia de sustentabilidade (COSTA et al., 2018).

Em relação ao microfundamento **rotinas para seleção de protocolos para tomada de decisão**, a formalização do Comitê de Sustentabilidade beneficia no processo de tomada de decisão, por estar vinculado diretamente à Diretoria da empresa e por ser constituído por membros representantes de diversas áreas.

O que que a gente vê que o comitê ajuda? Que quando a gente faz um plano a longo prazo a gente pode abrir o projeto e disponibilizar os recursos aos poucos. Fazer um programa de disponibilização de recursos e a gente está conseguindo enxergar também o processo maior, porque como tem muita gente no comitê de todas as áreas, então é uma troca de informação ali muito grande e a gente consegue fazer um projeto mais completo, e consegue trazer ele mais redondo para ser aprovado. Então, a gente consegue entender melhor e ver muitas vezes que ele pode ser aplicado (E1).

Três superintendentes participam ativamente das reuniões do comitê. Então, quando surgem dúvidas em relação a alguma decisão, alguma coisa que eles tenham interesse em questionar, essas próprias pessoas já levam o assunto para o comitê e isso se discute lá no comitê, e eles já saem de lá com uma visão bastante clara disso. Ou a gente vai pesquisar, a gente vai atrás para tentar descobrir o melhor caminho para orientar. Mas hoje, essa participação deles ativamente no comitê faz com que esses assuntos de sustentabilidade estejam presentes nas reuniões de diretoria sempre. Isso ajudou... ajuda muito nesse aspecto aí de... na parte de tomada de decisões (E6).

Além disso, todos projetos do comitê são centralizados em um *software*, que permite com que os membros do grupo saibam o andamento de cada ação, facilitando a comunicação entre o grupo, bem como a tomada de decisão.

Tem um grupo montado no {software X} com todos os projetos ali que todos os membros do comitê têm acesso, numa planilha que é constantemente atualizada, então tudo que tem novo o pessoal já lança ali; também tem ali uma pasta dos projetos que já são aprovados e que estão em andamento para acompanhamento. E então esse grupo se comunica diariamente por essa ferramenta, mas a cada dois meses a gente tem uma reunião (E1).

Quanto à definição de novos produtos ou implementação de novas tecnologias, este tipo de decisão é tomada por uma equipe multidisciplinar com pessoas de áreas diversas, que fazem parte do Comitê de Sustentabilidade, o que acaba contribuindo para que se tenha um olhar para os aspectos de sustentabilidade. De acordo com o Gerente Administrativo e com a Analista de Marketing:

Toda vez que a gente se envolve em um novo produto, há uma equipe multidisciplinar, com pessoas que fazem parte do Comitê de Sustentabilidade. E essas pessoas então, elas têm a cultura por estar no Comitê, compartilham isso com as suas equipes e no momento que tem um novo projeto sendo desenvolvido, sempre há um grupo de pessoas e aí são grupos que se formam, dependendo do produto, pode ser grupos de duas unidades, grupos de diversas áreas, mas a consciência está ali no meio, não necessariamente tem que passar por todo Comitê de sustentabilidade, mas tem alguém do Comitê que está ali dentro. Esse alguém representa, daí (E2).

Como nós temos dentro da empresa ainda pessoas muito específicas que fazem, por exemplo, a liberação de uma nova tecnologia, ela é feita pela gerência industrial que é uma pessoa que também está dentro do comitê. E tudo que nasce para a gente já tem que nascer sustentável. Então, a gente dificilmente vai avaliar alguma possível novidade, alguma possível tecnologia ou até inovação de acabamento, por exemplo, que não esteja alinhada com o nosso valor sustentável. Então, isso quando nasce, ele já nasce muito natural dentro do âmbito sustentável. Se não é, com certeza não é nem avaliado, sabe? Isso eu tenho certeza porque está muito claro dentro dos nossos valores. E como é uma empresa familiar a gente tem muito assim nítido, vai passar por alguém. É impossível de algo nascer e não ter um vínculo sustentável. É muito raro (E4).

As rotinas para seleção de protocolos para tomada de decisão são beneficiadas através do Comitê de Sustentabilidade, por ser composto por funcionários de áreas diversas e membros da alta gestão da empresa. Além disso, os projetos do Comitê são centralizados em um *software*, o que facilita a integração de informações. Desta forma, a estrutura do comitê, bem como o uso do *software* contribuem para a tomada de decisões no que se referem à sustentabilidade. Para Gruchmann e Seurin (2018), a integração de processos e a tomada de decisão colaborativa facilitam a apreensão de oportunidades, a partir do momento em que são identificadas. Teece (2007) afirma que os funcionários precisam se sentir à vontade para expor suas opiniões, além de receberem incentivos por suas sugestões. Neste sentido, a empresa não apresenta programas de incentivos de ideias relacionadas à sustentabilidade, sendo esta uma alternativa para seu negócio.

Sendo assim, dois microfundamentos da capacidade de apreensão foram identificados na empresa e, em um deles, propõe-se uma modificação. Foram constatadas “rotinas para seleção de protocolos para tomada de decisão” e “rotinas para construir lealdade e comprometimento dos funcionários com a estratégia de sustentabilidade”. Em relação a este último, foi proposto a inserção de lealdade e comprometimento dos funcionários e fornecedores, uma vez que a empresa apresentou ações para comprometê-los com o tema de sustentabilidade.

O microfundamento “delinear soluções de sustentabilidade para o modelo de negócio sustentável e seus *stakeholders*”, ainda precisa ser desenvolvido, uma vez que apesar da sustentabilidade constar na estratégia da empresa, as decisões de investimentos na área e recrutamento de novos funcionários não são direcionadas exclusivamente às questões de sustentabilidade. Desta forma, o segundo pressuposto de pesquisa foi confirmado parcialmente e complementado, conforme consta no Quadro 29.

Quadro 29 – Pressuposto 2 – Capacidade de apreensão

Pressuposto 2	
Baseado no referencial teórico CONFIRMADO PARCIALMENTE	Baseado no estudo de caso único
A capacidade dinâmica de apreensão, através dos microfundamentos “delinear soluções para o modelo de negócio sustentável e seus <i>stakeholders</i> ”, “rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões” e “rotinas para construir lealdade e comprometimento dos funcionários com a estratégia de sustentabilidade”, captura oportunidades de sustentabilidade para o refinamento do modelo de negócio sustentável das B Corps.	A capacidade dinâmica de apreensão, através dos microfundamentos “rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões” e “rotinas para construir lealdade e comprometimento dos funcionários e fornecedores com a estratégia de sustentabilidade” captura oportunidades de sustentabilidade para o refinamento do modelo de negócio sustentável das B Corps.

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Apesar de afirmarem que em todas as ações da empresa é considerada a sustentabilidade, ainda há resistência para aprovar alguns projetos sustentáveis, que envolvem custos. Talvez seja porque a inserção da sustentabilidade em sua estratégia é relativamente recente (desde 2018), o que demonstra a trajetória a ser percorrida. Após a apreensão de oportunidades, para que haja a transformação do modelo de negócio da empresa, é necessária a capacidade de reconfiguração, a ser abordada na próxima seção.

9.2.5 Capacidade de reconfiguração

Esta seção visa identificar os microfundamentos que sustentam a capacidade de reconfiguração: descentralização e decomposição, gestão do conhecimento e governança.

Em relação à **descentralização e decomposição**, para a Analista de Marketing e o Coordenador de Qualidade a tomada de decisão era mais centralizada, mas com o decorrer do tempo, está buscando se tornar mais colaborativa e descentralizada, conforme falas a seguir:

*Então, algumas tomadas de decisão que eram mais centralizadas, já começaram a ser mais flexíveis. Então, a gente tem um comitê que cuida sobre o plano de saúde e alimentação dos colaboradores. Os comitês são compostos por pessoas de diversas áreas da empresa, assim como o comitê de sustentabilidade. Tem ali um representante de cada área justamente para que essas discussões sejam mais colaborativas. Então, 'ah', um ponto de vista de alguém da produção sempre vai ser diferente do ponto de vista de alguém do administrativo, e é legal ter essas trocas. Então, a gente tem evoluído bastante nesse aspecto. Estamos em processo evolutivo assim, quanto a isso, mas já melhorou **muito** (E4).*

Na questão de decisões estratégicas ela... a empresa toma essas decisões na diretoria e com os superintendentes – que alguns são da família e outros já são profissionais, que não tem relação aí com a família – e está havendo hoje mais uma... como é que eu vou te dizer assim, mais uma participação com as lideranças e com as gerências na discussão aí de alguns temas, na busca de ideias, de sugestões. A empresa está mais aberta a ouvir essas ideias, essas sugestões, essas propostas vindas das lideranças e das gerências. Isso é uma coisa que vem evoluindo ao longo do tempo (E6).

Para que haja esta evolução para uma gestão mais descentralizada, a empresa estruturou alguns comitês multidisciplinares, para que possam discutir determinados assuntos. Por exemplo, estipularam recentemente um comitê responsável por implantar a avaliação de desempenho, conforme aponta a Coordenadora de Gestão de Pessoas:

A gente tem até um grupo que a gente está fazendo, que é para fazer avaliação de desempenho. Então, tem um grupo de gerentes que eles se reúnem uma vez por mês. E hoje eles estão trazendo mais a parte de gestão colaborativa, porque um interfere no outro. A gente tem também o comitê de ética (E3).

Além do Comitê de Sustentabilidade, a empresa também possui um Comitê de Ética, composto pela Coordenadora de Gestão de Pessoas, três Superintendentes, Gerente de Suprimentos, Gerente Industrial e Gerente administrativo (estes gerentes são da terceira geração da família). Estes comitês, com representantes de diversas áreas, favorecem a descentralização.

Percebe-se o movimento na empresa para que as decisões sejam cada vez menos centralizadas, através da inserção dos comitês, como o Comitê de Sustentabilidade, o Comitê de Ética, o Comitê da Avaliação de Desempenho, mostrando uma evolução no decorrer dos anos, conforme falas dos entrevistados.

No entanto, as decisões permanecem sendo tomadas pela alta gestão, o que difere do que Teece (2007) propõe: com a descentralização não há necessidade de comunicação com um único tomador de decisão central, contribuindo para a flexibilidade e agilidade na capacidade de resposta da empresa, diante de novas oportunidades. Neste sentido, o microfundamento “descentralização e decomposição”, está em processo de desenvolvimento.

Em relação aos comitês, Vallaster et al. (2019) denominam de “estruturas de vínculos flexíveis”, que são grupos de trabalhos baseados em projetos, descaracterizando a hierarquia rígida, aumentando a participação dos funcionários, combinando pessoas de diferentes áreas e complementando as habilidades. Para estes autores, estas estruturas são benéficas para a transformação do modelo de negócio sustentável.

Quanto à **gestão do conhecimento**, os colaboradores participam de treinamentos desde o momento que são admitidos na empresa. Conforme a entrevistada E3, há alguns treinamentos obrigatórios e outros que são diagnosticados durante os primeiros 90 dias de trabalho:

A pessoa todo o período de contrato ela vai ser treinada. Então, a gente tem ali os treinamentos que são obrigatórios ela passar durante esses 90 dias. Então, no primeiro dia dela de trabalho, tem como é que funciona a gestão de pessoas, quais os benefícios que ela tem acesso, como é o manual de ética, como é a parte do LGPD, boas práticas de fabricação, a parte de qualidade, a da parte de sustentabilidade também. O que a gente vê como sustentabilidade, como é o nosso manual de ética, conduta e compliance. [...] Ela tem um padrinho que acompanha ela nos primeiros 90 dias. Se ela precisa de mais algum treinamento, a gente vai atrás (E3).

A empresa também utiliza uma plataforma chamada Portal do Colaborador, que possibilita a disseminação de conhecimentos em temas diversos, como, por exemplo, sustentabilidade. Além disso, a empresa realiza uma vez por ano o Dia do Conhecimento, conforme já citado na seção anterior. O Portal do Colaborador e o Dia do Conhecimento, além de contribuírem para a lealdade e comprometimento da equipe, favorecem a gestão do conhecimento. O Gerente de Processos afirma:

A gente criou uma plataforma que a gente chama que é Portal do Colaborador. E aí, nessa plataforma nós publicamos ali vídeos desde treinamento de sustentabilidade, treinamento do Sistema B, por exemplo. Alguns treinamentos, informações que a gente quer passar para os funcionários desde questões de como é gerir o próprio dinheiro. [...] Outra atitude nossa que a gente faz todo ano é O Dia do Conhecimento. [...] E isso a gente faz num dia, sempre em outubro (E1).

Ainda em relação à gestão do conhecimento, as lideranças são treinadas para que possam disseminar os conhecimentos de sustentabilidade, assim como potenciais lideranças estão sendo desenvolvidas para assumir a gestão. Trata-se de um movimento recente, realizado pela empresa, de acordo com o entrevistado a seguir:

Um pouquinho depois do início do ano a gente começou a fazer treinamento com as lideranças. Todas as lideranças atuais, coordenadores, gerentes, inclusive diretores e futuras lideranças que a gente mapeou. Esse é um trabalho que o Gestão de Pessoas e Cultura (GPC) novo começou a fazer, de preparar as lideranças para vários pontos, vários quesitos, desde avaliação dos próprios colaboradores para como agir como líder, mas, também, para disseminar, e aí nós fizemos vários momentos diferentes de treinamento: treinamento de sustentabilidade, treinamento de compliance, agora o próximo vai ser de diversidade. E assim a gente está dando cada vez mais ferramentas e informações e para que os líderes possam disseminar mais isso dentro da companhia (E2).

A gestão do conhecimento reúne armazenamento e troca de informações relacionadas à sustentabilidade, contribuindo para o aprimoramento de práticas de sustentabilidade e transformação do modelo de negócio sustentável (GRUCHMANN; SEURING, 2018). Neste sentido, é necessário buscar constantemente novos conhecimentos e ideias (VALLASTER et al., 2019). Desta forma, percebe-se a gestão do conhecimento na empresa estudada, através de treinamentos na admissão de funcionários, Dia do Conhecimento, treinamentos para lideranças e outros disponibilizados no Portal do Colaborador.

Quanto ao microfundamento **governança**, houve a alteração no estatuto da empresa, incluindo cláusulas que garantissem o compromisso com a geração de impacto social e ambiental, o que é exigido na certificação do Sistema B. Também, foi modificada a estrutura de organograma, incluindo Superintendentes que não fossem membros da família, conforme indica o Gerente de Processos:

Com o Sistema B, a gente mudou o Estatuto da Empresa e tudo para cumprir algumas condições. Por exemplo: que todas as decisões que fossem tomadas pela diretoria e pelo conselho levem em conta a parte social e ambiental, mas o movimento de criar a linha ali na diretoria de superintendentes foi porque existia um gap ali entre a segunda geração e a terceira geração que precisava ser ensinada, e tinham pessoas que, na avaliação da diretoria, estavam... tinham condição de assumir aquela posição de superintendentes. Não são da família, mas que poderiam fazer esse papel de ir administrando a empresa e os diretores em cima, não no dia a dia, e ir preparando a terceira geração. Então, por isso aquele sistema ali onde tem o presidente, diretoria que são apenas dois diretores, a superintendência e por baixo da superintendência eles estão preparando a terceira geração. Mas hoje quem... no dia a dia da empresa, as decisões do dia a dia, são pelos superintendentes (E1).

O Gerente Administrativo explica que antes havia somente os diretores (que são da segunda geração da família) vinculados aos gerentes de áreas (onde há membros da terceira geração). Assim, os superintendentes atuais, que já atuavam na empresa em outros cargos e que não são da família, foram promovidos. Os entrevistados E2 e E4 comentam:

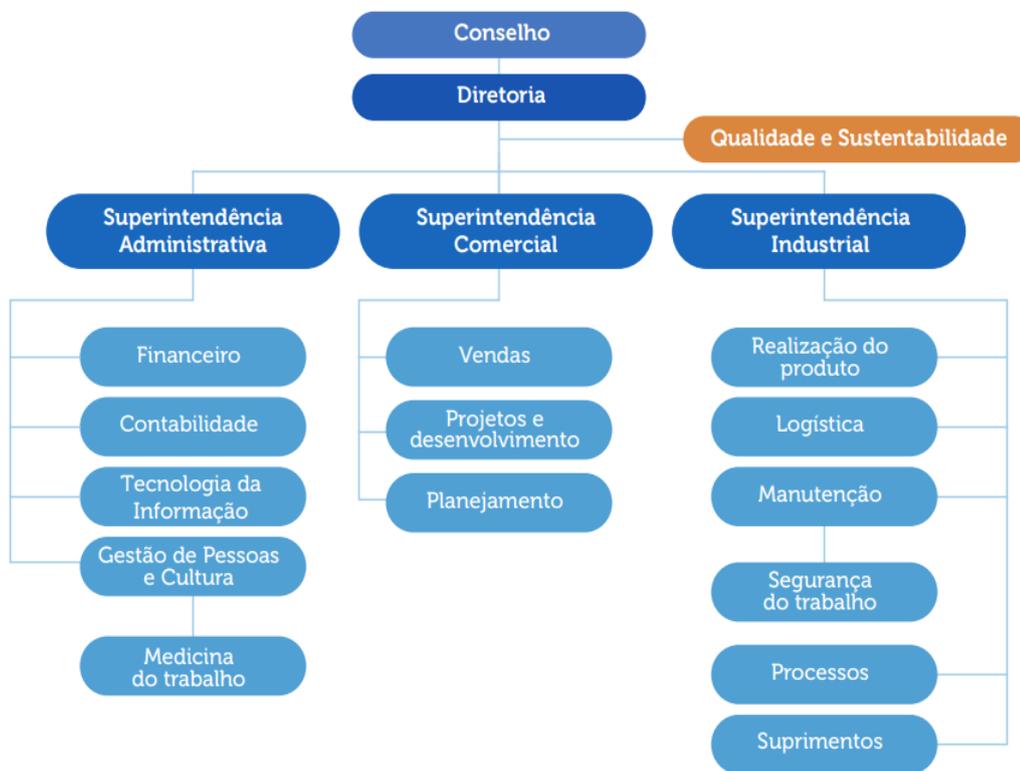
São três superintendentes hoje que foram executivos que estavam há mais de 30 anos na casa, e a gente entendeu que eles seriam mais profissionais para estar tocando o negócio, do que o modelo anterior. No modelo anterior, tinham dois familiares, era

a segunda geração que eles mandavam e desmandavam. Agora esses dois estão se direcionando mais ao Conselho e a operação é tocada mais por esses executivos (E2).

E aí com a mudança que a gente teve no sistema, na estrutura de governança da empresa, isso só facilitou porque aí então eu sei quando eu tenho uma questão que vai atingir o administrativo, com quem que eu vou falar. Ah, é uma questão que vai afetar o cliente, então eu sei com quem eu vou falar. Só trouxe mais objetividade assim, para a execução das ações. Essa nova estrutura da governança que a gente tem com a superintendência, agora ativa na empresa, acabou só facilitando realmente os processos da rotina (E4).

Com esta modificação, a área de Qualidade passou a ser integrada com ações de Sustentabilidade. Desta forma, as ações do Comitê de Sustentabilidade são vinculadas diretamente à Diretoria da empresa. A Figura 11 apresenta o organograma da empresa.

Figura 11 – Organograma da empresa



Fonte: Relatório de Sustentabilidade da empresa, adaptada pela acadêmica (2022)

O Coordenador de Qualidade comenta que as alterações na estrutura de governança têm contribuído para a estratégia e facilitado a comunicação interna na empresa. De acordo com o E6:

Então, foi feita a inserção das cláusulas... Aí a empresa começou a divulgar mais informações a respeito de próprios resultados e objetivos estratégicos. Antes, as informações estratégicas ficavam muito em nível de diretoria, aí a empresa mudou. Ela estabeleceu um conselho diretor e criou uma equipe de superintendentes, e essa equipe têm levado essas decisões, os objetivos, as ideias para as gerências. As

gerências têm trazido. Lógico que não todas as informações, mas tem trazido aquilo que é importante para as lideranças. E a gente sente que as coisas... cada vez estão mais claras. Quando tem alguma mudança importante, ela reúne as lideranças, explica direitinho o que que está mudando, porque, como é que vai acontecer e orienta a passarem para os subordinados. Então, essa comunicação está fluindo melhor (E6).

Assim, foram identificadas mudanças na estrutura de governança da empresa, como a alteração do estatuto, mudanças no organograma e reposicionamento do Comitê de Sustentabilidade. Desta forma, pode-se dizer que o microfundamento reestruturação da governança foi percebido na empresa. Khan, Daddi e Iraldo (2020) afirmam que alterações na governança, como mudanças no conselho da empresa, podem otimizar a estratégia de sustentabilidade e enriquecer a colaboração com os parceiros. A reestruturação da governança pode incluir a implementação de novos processos e políticas, ao mesmo tempo em que incrementa os processos e políticas existentes (FURNIVAL; BOADEN; WALSHE, 2019).

Além destes três microfundamentos, foi observado pelas falas dos entrevistados e pela revisão sistemática de literatura que a empresa **possui visão de melhoria contínua** em relação à sustentabilidade, o que acaba contribuindo para a transformação do modelo de negócio sustentável. De acordo com o Gerente de Processos e com o Coordenador de Qualidade:

Tudo com relação a sustentabilidade, todas as ações que a gente faz, a gente sabe quais são os pontos mais fracos que a gente tem. Então, são ações que a gente já tinha isso pontuado e acabou mapeando, estudando, vendo como fazer e agora nós estamos agindo em relação a isso. Outras questões assim que a gente vê: ah, nós estamos bem na questão de neutralização de CO2, Ok? Estamos fazendo, mas a gente viu que podia fazer mais. Então, nós não estamos parados só naquilo que a gente tem, a gente está evoluindo não está esperando, por exemplo, nosso cliente pedir. A gente sabe que quanto mais a gente faz, mais responsabilidade a gente tem, mais a gente vai ser cobrado. Então, a gente precisa estar continuamente buscando melhorias (E5).

A gente tem indicadores e metas de sustentabilidade, e vai se monitorando isso, em alguns casos mensalmente, outros casos semestralmente, e quando não atinge os objetivos tem que estabelecer os planos de ação ali para melhorar. Então, a gente está sempre olhando e agindo para se aperfeiçoar. Não é assim 'ah, agora somos sustentáveis e deu'. Não, a gente está sempre em busca (E6).

Para o E2, a pontuação obtida na Certificação B possibilita que a empresa visualize onde pode aprimorar: “Eu entendo que o *ranking*, a pontuação que a gente fez já nos deixou lacunas de oportunidades. Então, após o primeiro diagnóstico a gente entendeu onde poderia melhorar e a gente já está buscando fazer isso para próxima rodada de auditoria”. Assim, a busca por melhoria contínua pode ser percebida pela constante identificação de aspectos a serem desenvolvidos em relação à sustentabilidade. O uso de indicadores e métricas de sustentabilidade contribuem para que as empresas constantemente busquem o aperfeiçoamento

de suas práticas (SCARPELLINI et al., 2020; KHAN; DADDI; IRALDO, 2020). Desta forma, o terceiro pressuposto de pesquisa consta no Quadro 30.

Quadro 30 – Pressuposto 3 – Capacidade de reconfiguração

Pressuposto 3	
Baseado no referencial teórico CONFIRMADO PARCIALMENTE	Baseado no estudo de caso único
A capacidade dinâmica de reconfiguração, através dos microfundamentos “descentralização e decomposição”, “gestão do conhecimento”, “reestruturação da governança” e “visão de melhoria contínua de sustentabilidade”, reconfigura os recursos e ativos da empresa para o refinamento do modelo de negócio sustentável das B Corps.	A capacidade dinâmica de reconfiguração, através dos microfundamentos “gestão do conhecimento” e “reestruturação da governança” e “visão de melhoria contínua de sustentabilidade”, reconfigura os recursos e ativos da empresa para o refinamento do modelo de negócio sustentável das B Corps.

Fonte: elaborado pela autora (2022)

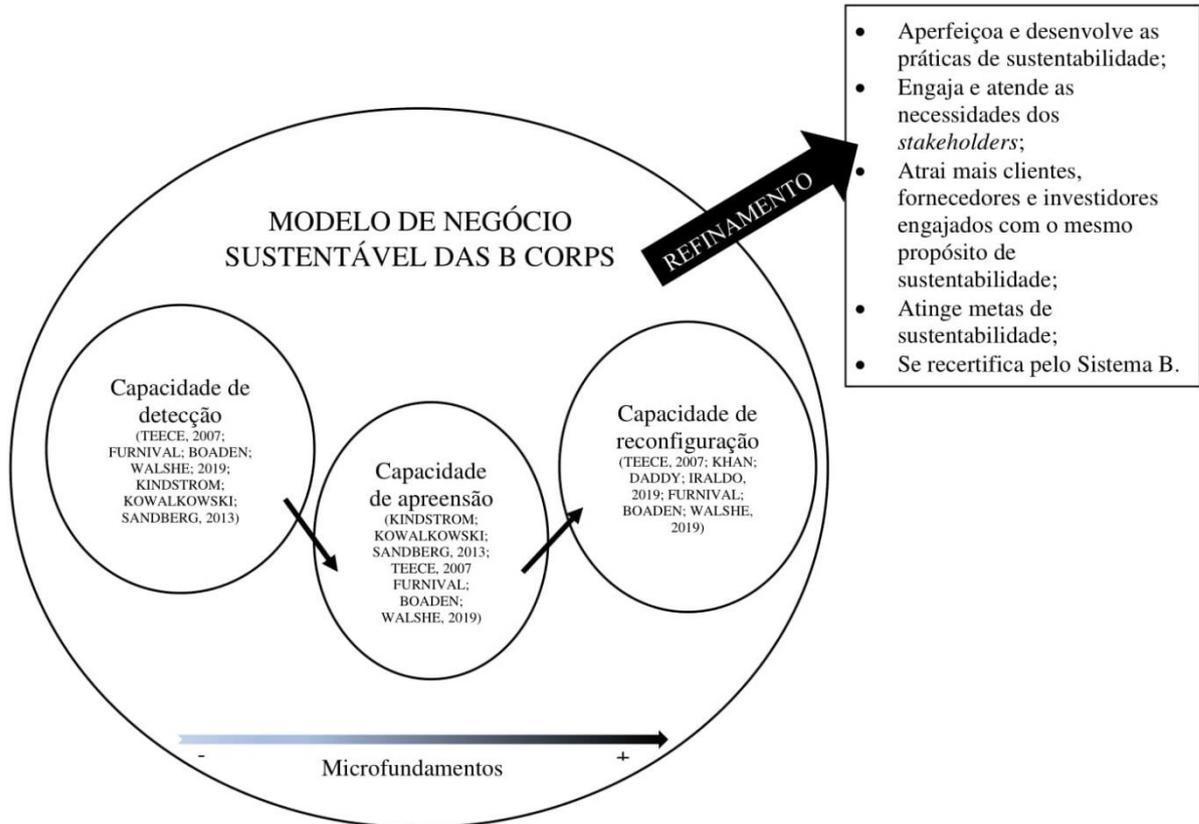
Na capacidade de reconfiguração, foram identificados os microfundamentos gestão do conhecimento, reestruturação da governança e visão de melhoria contínua de sustentabilidade, que já haviam sido citados na revisão sistemática de literatura. O microfundamento “descentralização e decomposição” está em desenvolvimento. A gestão centralizada é uma característica marcante em organizações familiares, como é a empresa em questão, o que pode ser prejudicial para o negócio (LEBKUCHEN; FILLIPIM, 2016).

Sendo assim, pode-se observar que as três capacidades dinâmicas, de detecção, apreensão e reconfiguração, auxiliam no refinamento do modelo de negócio sustentável, mas somente através de alguns dos microfundamentos identificados na revisão sistemática de literatura. Percebe-se que ao longo dos anos a empresa tem aperfeiçoado suas práticas de sustentabilidade por meio das capacidades dinâmicas. No entanto, cabe ressaltar a importância de desenvolver mais microfundamentos refinando ainda mais seu modelo de negócio sustentável. Neste sentido, o quarto pressuposto de pesquisa foi confirmado plenamente: “por meio das capacidades dinâmicas, ocorre o refinamento das características do modelo de negócio sustentável das B Corps”.

9.2.6 Framework: a mobilização das capacidades dinâmicas para o refinamento do modelo de negócio sustentável das B Corps

A partir da análise dos dados confrontados com a fundamentação teórica, apresenta-se, na Figura 12, o *framework* da pesquisa.

Figura 12 – Framework: a mobilização das capacidades dinâmicas para o refinamento do modelo de negócio sustentável



Fonte: elaborada pela autora (2022)

O estudo realizado propõe que quanto mais microfundamentos das capacidades dinâmicas forem mapeados na empresa (relacionados à sustentabilidade), mais refinado será o modelo de negócio sustentável das B Corps, sendo esta uma modificação em comparação ao mapa conceitual do estudo (apresentado na Figura 6). A capacidade de detecção contribui para o refinamento do modelo de negócio sustentável das B Corps, pois ao identificar estas oportunidades e ameaças de sustentabilidade, a empresa possui maior chance de apreender as oportunidades de sustentabilidade. Ao apreender estas oportunidades, é necessário reconfigurar seus recursos e ativos para manter a transformação do modelo de negócio sustentável. Ou seja, a capacidade de apreensão depende da capacidade de detecção e a capacidade de reconfiguração depende da capacidade de apreensão. Sem detectar oportunidades e ameaças de sustentabilidade, não é possível apreendê-las. E sem apreendê-las, a reconfiguração de ativos e recursos não contribui para o refinamento do modelo de negócio sustentável.

Na empresa do estudo de caso único, foram verificadas as três capacidades dinâmicas, através de alguns microfundamentos. Por meio das três capacidades, ocorre o refinamento do modelo de negócio sustentável das B Corps, ou seja, a empresa mantém e aperfeiçoa suas

práticas de sustentabilidade, conforme as características do modelo de negócio sustentável. Considerando o refinamento do seu modelo de negócio sustentável, foram citadas várias ações que visam a geração de impacto positivo para a sociedade e para o meio ambiente. Além disso, a empresa engaja e atende as necessidades dos *stakeholders*, como é o caso do engajamento dos funcionários com a estratégia de sustentabilidade, havendo espaço para conscientização de outros *stakeholders*, como os demais clientes (foi percebido este engajamento com seus dois maiores clientes, que já possuíam uma preocupação com a sustentabilidade) e fornecedores.

Para a indústria de embalagens, não houve a atração de clientes, fornecedores e investidores. Acredita-se que seja porque a empresa está em processo de desenvolvimento. Nos últimos anos, a empresa conquistou outras certificações relacionadas com a sustentabilidade e tem atingido suas metas, bem como desenvolvido novos objetivos de sustentabilidade. Por fim, resta saber se ela buscará a certificação em 2023, quando completa o ciclo de três anos com o selo B, e se manterá ou atingirá maior pontuação, buscando o refinamento de seu modelo de negócio sustentável.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresentou a seguinte questão de pesquisa: como se caracteriza o modelo de negócio sustentável das B Corps e de que forma as capacidades dinâmicas contribuem para o seu refinamento? Para respondê-la, o objetivo geral foi definido como “analisar as características do modelo de negócio sustentável das B Corps e as contribuições das capacidades dinâmicas para o seu refinamento”. Deste modo, a pesquisa contemplou quatro objetivos específicos.

O primeiro “caracterizar o modelo de negócio sustentável das B Corps, considerando empresas que foram criadas com objetivos socioambientais”, foi atendido através de uma etapa exploratória, com estudos de casos múltiplos, realizado com quinze empresas B brasileiras e com especialistas, membros da estrutura de governança do Sistema B. Esta análise permitiu a identificação de diversos itens que caracterizam estas B Corps, sendo categorizados de acordo com a resolução de problemas socioambientais, certificação, relações com *stakeholders*, lideranças e indicadores e metas de sustentabilidade. Buscou-se verificar como estas empresas resolvem problemas sociais e/ou ambientais, quais são suas percepções sobre o processo de certificação, de que forma se relacionam com os *stakeholders*, como as lideranças atuam em relação à sustentabilidade e como os indicadores e metas de sustentabilidade são estabelecidos na empresa.

Para “caracterizar o modelo de negócio sustentável de uma B Corp que incorporou objetivos socioambientais ao longo dos anos, comparando com as B Corps que já nasceram com este propósito”, sendo este o segundo objetivo específico, foi realizado um estudo de caso único com uma indústria de embalagens, localizada no Rio Grande do Sul, comparando com as empresas do estudo de casos múltiplos. Neste caso, foram utilizadas as mesmas categorias da etapa exploratória.

As diferenças nas características dos modelos de negócios sustentáveis das B Corps foram relativamente pequenas. Percebe-se que em ambos os casos, as empresas buscam a constante evolução em direção ao desenvolvimento sustentável. A empresa do estudo de caso único talvez tenha um caminho mais longo a ser percorrido. No entanto, ambas atuam com a resolução de problemas socioambientais; beneficiam o modelo de negócio com a certificação; buscam a conscientização e engajamento dos *stakeholders*; possuem lideranças com valores socioambientais e utilizam indicadores e metas de sustentabilidade como uma forma de melhoria contínua do modelo de negócio sustentável.

O terceiro objetivo específico consistiu em “identificar microfundamentos das capacidades dinâmicas que contribuam para o refinamento do modelo de negócio sustentável”, sendo possível atendê-lo através de uma revisão sistemática de literatura. Nesta revisão, foram analisadas pesquisas que abordavam capacidades dinâmicas e modelo de negócio sustentável. Estes estudos contemplavam microfundamentos que contribuía para o refinamento do modelo de negócio sustentável, ou seja, para manter e aperfeiçoar as práticas de sustentabilidade das organizações. Sendo assim, foram categorizados de acordo com as capacidades dinâmicas de detecção, apreensão e reconfiguração e sugeridos alguns pressupostos:

- a) P(1): a capacidade dinâmica de detecção, por meio dos microfundamentos “processos para direcionar trabalhos de pesquisa e desenvolvimento”, “processos de parcerias para complementar a sustentabilidade na organização” e “processos para identificação das necessidades de sustentabilidade”, detecta oportunidades e ameaças de sustentabilidade para o refinamento do modelo de negócio sustentável das B Corps.
- b) P(2): a capacidade dinâmica de apreensão, por meio dos microfundamentos “delinear soluções para o modelo de negócio sustentável e seus *stakeholders*”, “rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões” e “rotinas para construir lealdade e comprometimento dos funcionários com a estratégia de sustentabilidade”, captura oportunidades de sustentabilidade para o refinamento do modelo de negócio sustentável das B Corps.
- c) P(3): a capacidade dinâmica de reconfiguração, por meio dos microfundamentos “descentralização e decomposição”, “gestão do conhecimento”, “reestruturação da governança” e “visão de melhoria contínua de sustentabilidade”, reconfigura os recursos e ativos da empresa para o refinamento do modelo de negócio sustentável das B Corps.

Estes foram confirmados parcialmente por meio do estudo de caso único e foram sugeridas modificações, uma vez que alguns microfundamentos não foram identificados na empresa estudada, como “processos de pesquisa e desenvolvimento para direcionar trabalhos de sustentabilidade” (capacidade de detecção) e “descentralização e decomposição” (capacidade de reconfiguração). Além disso, foi incluída a palavra fornecedores no microfundamento “rotinas para construir lealdade e comprometimento dos funcionários e fornecedores com a estratégia de sustentabilidade” (capacidade de apreensão).

Também, foi sugerido um quarto pressuposto, o P(4): por meio das capacidades dinâmicas, ocorre o refinamento, ou seja, a manutenção e aprimoramento das características do

modelo de negócio sustentável das B Corps, que foi confirmado, e está relacionado ao quarto objetivo de pesquisa. Este era “verificar como uma B Corp mobiliza as capacidades dinâmicas para o refinamento do seu modelo de negócio sustentável”. O pressuposto foi confirmado e o objetivo foi atendido, através das três etapas de pesquisa. Na revisão sistemática de literatura, foram identificados microfundamentos das capacidades dinâmicas que refinam o modelo de negócio sustentável. Para que ocorra este refinamento, foram identificadas características do modelo de negócio sustentável das B Corps.

Por fim, a indústria de embalagens mobilizou as capacidades dinâmicas de detecção, apreensão e reconfiguração, somente por meio de alguns microfundamentos. No entanto, mesmo assim, foi possível verificar o refinamento de seu modelo de negócio sustentável, por meio das capacidades dinâmicas, sendo recomendado o desenvolvimento de novos microfundamentos para o aperfeiçoamento de suas práticas de sustentabilidade.

O estudo conclui que ao identificar oportunidades e ameaças de sustentabilidade, a empresa possui maior chance de apreender as oportunidades de sustentabilidade. Ao apreendê-las, é necessário reconfigurar seus recursos e ativos para manter a transformação do modelo de negócio sustentável. Neste sentido, a capacidade de apreensão depende da capacidade de detecção e a capacidade de reconfiguração depende da capacidade de apreensão. Sem detectar oportunidades e ameaças de sustentabilidade, não é possível apreendê-las. E sem apreendê-las, a reconfiguração de ativos e recursos não contribui para o refinamento do modelo de negócio sustentável. Para isso, são necessários os microfundamentos e, quanto mais microfundamentos das capacidades dinâmicas forem mapeados na empresa, mais refinado será o modelo de negócio sustentável das B Corps.

Percebe-se que a indústria de embalagens tem realizado cada vez mais ações que geram impacto socioambiental positivo. Além disso, a empresa demonstrou a busca de engajamento e atendimento das necessidades de *stakeholders*, como funcionários e comunidade. Ainda, diversas certificações foram conquistadas no decorrer dos anos, o que demonstra a evolução de suas práticas de sustentabilidade, refinando seu modelo de negócio sustentável.

Em relação às limitações, ressalta-se a dificuldade de acesso às informações das B Corps para uso no estudo, havendo a necessidade de mudar a estratégia de pesquisa a partir dos contatos realizados. Diante disso, não houve tempo suficiente para aplicação de outros instrumentos de coleta de dados, como uso de questionários, por exemplo, na empresa do estudo de caso único, que poderiam contribuir com mais dados de pesquisa. Além disso, a análise das capacidades dinâmicas não pode ser generalizada para outras empresas não certificadas, pois trata-se de um estudo realizado de acordo com a realidade das B Corps.

Como contribuições teóricas, a pesquisa avança nas reflexões teóricas sobre um enfoque ainda pouco explorado, as capacidades dinâmicas em relação ao modelo de negócio sustentável das B Corps, uma vez que os estudos existentes sobre capacidades dinâmicas não são direcionados para as B Corps. Outra contribuição é a apresentação de uma síntese dos microfundamentos das capacidades dinâmicas, encontrados na literatura, que contribuem para o refinamento do modelo de negócio sustentável. Assim como, a proposição de um novo microfundamento para a capacidade de reconfiguração: “visão de melhoria contínua de sustentabilidade”, que contempla o monitoramento de indicadores e metas de sustentabilidade, sistemas de gestão de desempenho sustentável e adaptação das melhores práticas de sustentabilidade.

Quanto às contribuições gerenciais, o estudo serve como incentivo para as práticas de sustentabilidade nas organizações, sendo necessário o estímulo diante dos impactos causados pela população no Brasil. Além disso, é uma oportunidade para as B Corps que desejam refinar seu modelo de negócio sustentável, aperfeiçoando suas práticas de sustentabilidade, por meio das capacidades dinâmicas e microfundamentos constatados na pesquisa. O estudo também pode gerar insights para a empresa do estudo de caso único sobre o desenvolvimento de novas práticas para detecção de oportunidades e ameaças de sustentabilidade, apreensão de oportunidades e reconfiguração de recursos. Por fim, a pesquisa mostrou a importância do Movimento B para as organizações que buscam inserir a estratégia de sustentabilidade em seu negócio, podendo estimular novas empresas a buscarem a certificação.

Para continuidade do estudo, sugere-se a aplicação de questionários com os demais funcionários da empresa do pesquisada no estudo de caso único a fim de verificar se os microfundamentos identificados nesta pesquisa são observados pelos demais funcionários e assim realizar a análise quantitativa. Também, pode ser realizado uma análise comparativa em relação aos microfundamentos das capacidades dinâmicas para o refinamento do modelo de negócio sustentável de outras B Corps, que foram criadas com a sustentabilidade em sua estratégia de negócio. Por fim, sugere-se um estudo longitudinal para analisar como as B Corps se comportam após a recertificação.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo et al. **Nuevas empresas, nuevas economías: empresas B en Sur América**. São Paulo: Fomin, 2013.

AGWU, Ukeje Jacob; BESSANT, John. Modelos de negócios sustentáveis: uma revisão sistemática de abordagens e desafios na manufatura. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 1, 2021.

ALHADDI, Hanan et al. Triple bottom line and sustainability: a literature review. **Business and Management Studies**, v. 1, n. 2, p. 6-10, 2015.

ALONSO-MARTINEZ, Daniel; MARCHI, Valentina de; MARIA, Eleonora di. The sustainability performances of sustainable business models. **Journal of Cleaner Production**, v. 323, p. 129-145, 2021.

ALTER, Kim. Social enterprise typology. **Virtue Ventures LLC**, v. 12, n. 1, p. 1-124, 2007.

AMARAL, Luiz André; STEFANO, Silvio Roberto; CHIUSOLI, Cláudio Luiz. Sustentabilidade organizacional na perspectiva do triple bottom line: o caso Itaipu binacional. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC**, v. 5, n. 1, p. 64-80, 2018.

AMUI, Lara Bartocci Liboni et al. Sustainability as a dynamic organizational capability: a systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. **Journal of Cleaner Production**, v. 142, p. 308-322, 2017.

ANNUNZIATA, Eleonora et al. The role of organizational capabilities in attaining corporate sustainability practices and economic performance: Evidence from Italian wine industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 171, p. 1300-1311, 2018.

ARAÚJO, Tsiane Poppe. **Relatos não financeiros voluntários: um estudo das empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Brasil Bolsa Balcão (B3)**. 2020. 129 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, Portugal, 2020.

ARMSTRONG, Cosette M. et al. Sustainable product-service systems for clothing: exploring consumer perceptions of consumption alternatives in Finland. **Journal of Cleaner Production**, v. 97, p. 30-39, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMBALAGENS. **Site institucional**. São Paulo, 2022. Disponível em: <www.abre.org.br>. Acesso em: 17 jan. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE LIMPEZA PÚBLICA E RESÍDUOS ESPECIAIS. **Site institucional**. São Paulo, 2022. Disponível em: <<https://abrelpe.org.br/>>. Acesso em: 20 jan. 2022.

B LAB. **B-lab e certificação B**. São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://www.bcorporation.net/pt-br/>>. Acesso em: 03 mar. 2021.

BALDO, Mara. Acting as a benefit corporation and a B Corp to responsibly pursue private and public benefits: the case of Paradisi Srl (Italy). **International Journal of Corporate Social Responsibility**, v. 4, n. 1, p. 1-18, 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARKI, Edgard; RODRIGUES, Juliana; COMINI, Graziella Maria. Negócios de impacto: um conceito em construção. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 4, p. 477-501, 2020.

BARNEY, Jay et al. The origins (or evolution) of organizational capabilities. In: **Academy of Management Annual Meeting: Theme Capitalism in Question**. Lake Buena Vista, Orlando, 2013.

BARQUET, Ana Paula et al. Sustainability factors for PSS business models. **Procedia Cirp**, v. 47, p. 436-441, 2016.

BARRETO, Ilídio. Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256-280, 2010.

BATTILANA, Julie et al. Combining social welfare and market logics: what drives social performance in socioeconomic hybrids?. In: TANEJA, Sonia. **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management, 2012. p. 13268.

BATTILANA, Julie; DORADO, Silvia. Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1419-1440, 2010.

BATTILANA, Julie; LEE, Matthew. Advancing research on hybrid organizing: insights from the study of social enterprises. **Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 397-441, 2014.

BELHADI, Amine et al. Analyzing the mediating role of organizational ambidexterity and digital business transformation on industry 4.0 capabilities and sustainable supply chain performance. **Supply Chain Management: An International Journal**, 10 jul. 2021.

BEST, Bernadette et al. Mission or margin? Using dynamic capabilities to manage tensions in social purpose organisations' business model innovation. **Journal of Business Research**, v. 125, n. 1, p. 45-58, 2021.

BEZERRA, Maria Clara da Cunha; GOHR, Cláudia Fabiana; MORIOKA, Sandra Naomi. Organizational capabilities towards corporate sustainability benefits: A systematic literature review and an integrative framework proposal. **Journal of Cleaner Production**, v. 247, p. 119-134, 2020.

BIANCHI, Constanza; REYES, Valentina; DEVENIN, Veronica. Consumer motivations to purchase from benefit corporations (B Corps). **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 3, p. 1445-1453, 2020.

BOCKEN, Nancy et al. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, v. 65, p. 42-56, 2014.

BOCKEN, Nancy M. P.; GERADTS, Thijs H. J. Barriers and drivers to sustainable business model innovation: organization design and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 53, n. 4, p. 101-150, 2020.

BOCKEN, Nancy M. P.; SHORT, Samuel W. Unsustainable business models: recognising and resolving institutionalised social and environmental harm. **Journal of Cleaner Production**, v. 312, p. 127-128, 2021.

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

BRACCINI, Alessio Maria; MARGHERITA, Emanuele Gabriel. Exploring organizational sustainability of industry 4.0 under the triple bottom line: the case of a manufacturing company. **Sustainability**, v. 11, n. 1, p. 36-52, 2019.

BRENNER, Barbara. Transformative sustainable business models in the light of the digital imperative: a global business economics perspective. **Sustainability**, v. 10, n. 12, p. 4428-4442, 2018.

BRUNDTLAND, Gro Harlem. What is sustainable development. **Our Common Future**, v. 8, n. 9, 1987.

BULGACOV, Sergio; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch. Capacidades dinâmicas: origem, evolução e microfundamentos do conceito. In: TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch; BULGACOV, Sergio (Orgs.). **Capacidades dinâmicas e renovação estratégica: como organizações se reinventam ao longo do tempo**. Curitiba: Juruá, 2019.

BUSSE, Christian; MEINLSCHMIDT, Jan; FOERSTL, Kai. Managing information processing needs in global supply chains: A prerequisite to sustainable supply chain management. **Journal of Supply Chain Management**, v. 53, n. 1, p. 87-113, 2017.

CARBERRY, Edward J. et al. Social movements as catalysts for corporate social innovation: Environmental activism and the adoption of green information systems. **Business & Society**, v. 58, n. 5, p. 1083-1127, 2019.

CARLOS, W. Chad; LEWIS, Ben W. Strategic silence: Withholding certification status as a hypocrisy avoidance tactic. **Administrative Science Quarterly**, v. 63, n. 1, p. 130-169, 2018.

CARVALHO, Bruna; WIEK, Arnim; NESS, Barry. Can B Corp certification anchor sustainability in SMEs?. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 29, n. 1, p. 293-304, 2021.

CARVALHO, Gláucia Oliveira. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma visão contemporânea. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, v. 8, n. 1, p. 789-792, 2019.

CASTELO, Arícia Fernandes Macedo; MARQUESAN, Fábio Freitas Schilling; SILVA, Joselito Brillhante. A problemática das políticas públicas ambientais no Brasil. **Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental**, v. 38, n. 2, p. 180-199, 2021.

CILLO, Valentina et al. Understanding sustainable innovation: a systematic literature review. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 26, n. 5, p. 1012-1025, 2019.

COELHO, Mayara Barbosa et al. Gestão de pessoas e sustentabilidade: aspectos empíricos e práticos. **Revista de Psicologia**, v. 14, n. 51, p. 349-365, 2020.

COLLIS, David J. Research note: how valuable are organizational capabilities?. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. S1, p. 143-152, 1994.

COMINI, Graziella Maria; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana Trindade de. Três perspectivas para negócios sociais: uma análise multicasos brasileiros. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012.

COMINI, Graziella Maria; FIDELHOLC, Michelle; RODRIGUES, Juliana. Empresas B: princípios e desafios do Movimento B. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 17., out. 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2014.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: McGraw Hill Brasil, 2016.

CORREA, María Emilia. **Sistema B e as Empresas B na América Latina**: um movimento social que muda o sentido do sucesso empresarial. Brasília: CAF Banco de Desenvolvimento da América Latina, 2021.

CORREA, María Emilia; VAN HOOFF, Bart. Negocios sostenibles y las empresas B. In: CORREA, María Emilia; VAN HOOFF, Bart. (Orgs.). **Pyme de avanzada**: motor del desarrollo en America Latina. Bogotá: Universidad de Los Andes, 2015. p. 121-134.

COSTA, Luana Folchini da. **Sustentabilidade social como resultado da inovação social corporativa**: análise a partir de práticas sociais realizadas por organizações do setor privado. 2018. 174 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS 2018.

DEVINNEY, Timothy M. Is microfoundational thinking critical to management thought and practice? **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 2, p. 81-84, 2013.

DÍAZ-CHAO, Ángel; FICAPAL-CUSÍ, Pilar; TORRENT-SELLENS, Joan. Environmental assets, industry 4.0 technologies and firm performance in Spain: a dynamic capabilities path to reward sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 281, p. 125-164, 2021.

DIJKSTRA, Hanna; VAN BEUKERING, Pieter; BROUWER, Roy. Business models and sustainable plastic management: a systematic review of the literature. **Journal of Cleaner Production**, v. 258, n. 2, p. 120967, 2020.

EBRAHIM, Alnoor; BATTILANA, Julie; MAIR, Johanna. The governance of social enterprises: mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 34, n. 1, p. 81-100, 2014.

EIKELENBOOM, Manon; DE JONG, Gjalt. The impact of dynamic capabilities on the sustainability performance of SMEs. **Journal of Cleaner Production**, v. 235, n. 1, p. 1360-1370, 2019.

EILERT, Meike; NAPPIER CHERUP, Abigail. The activist company: examining a company's pursuit of societal change through corporate activism using an institutional theoretical lens. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 39, n. 4, p. 461-476, 2020.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

ELKINGTON, John. **Green swans: the coming boom in regenerative capitalism**. Texas, EUA: Greenleaf Book Group, 2020.

_____. The triple bottom line. In: ELKINGTON, John. (Org.). **Environmental management: readings and cases**. v. 2. Califórnia: Sage Publications, 1997. p. 49-66.

ERIKSSON, Taina. Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 65-82, 2014.

EVANS, Steve et al. Business model innovation for sustainability: towards a unified perspective for creation of sustainable business models. **Business Strategy and the Environment**, v. 26, n. 5, p. 597-608, 2017.

FAINSHMIDT, Stav et al. When do dynamic capabilities lead to competitive advantage? The importance of strategic fit. **Journal of Management Studies**, v. 56, n. 4, p. 758-787, 2019.

FAINSHMIDT, Stav; FRAZIER, M. Lance. What facilitates dynamic capabilities? The role of organizational climate for trust. **Long Range Planning**, v. 50, n. 5, p. 550-566, 2017.

FEIL, Alexandre André; SCHREIBER, Dusan. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. **Cadernos Ebape BR**, v. 15, n. 1, p. 667-681, 2017.

FELIN, Teppo et al. Microfoundations of routines and capabilities: individuals, processes, and structure. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1351-1374, 2012.

FERREIRA, Degson; SILVA, Paola; MADEIRA, Tiffani Fernandes. Embalagens verdes: conceitos, materiais e aplicações. **Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação**, v. 1, n. 2, 2019.

FILSER, Matthias et al. Business model innovation: Identifying foundations and trajectories. **Business Strategy and the Environment**, v. 30, n. 2, p. 891-907, 2021.

FLEURY, Maria Tereza Leme; WERLANG, Sergio Ribeiro da Costa. Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; WERLANG, Sergio Ribeiro da Costa. (Orgs.). **Anuário de Pesquisa GV Pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2016. p. 10-15.

FOSS, Nicolai J.; SAEBI, Tina. Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? **Journal of Management**, v. 43, n. 1, p. 200-227, 2017.

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

FURNIVAL, Joy; BOADEN, Ruth; WALSH, Kieran. A dynamic capabilities view of improvement capability. **Journal of Health Organization and Management**, v. 33, n. 7/8, p. 821-834, jul. 2019.

GAMBLE, Edward N.; PARKER, Simon C.; MOROZ, Peter W. Measuring the integration of social and environmental missions in hybrid organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 167, n. 2, p. 271-284, 2020.

GAN, Xiaoyu et al. When to use what: Methods for weighting and aggregating sustainability indicators. **Ecological Indicators**, v. 81, p. 491-502, 2017.

GARRIDO, Mario Alberto Varon; ALBERTI, Fernando. **Entrepreneurship by design: business design tools for strategy and innovation: workbook**. Castellanza, Itália: LIUC Università Carlo Cattaneo, 2019.

GAUTIER, Jeanne; GANGSTED, Amelia; MARMOL, Guibert del. **How can B Corp be a prime tool in the shift from a shareholder to a stakeholder economy?** Ottignies-Louvain-la-Neuve, Bélgica: Université Catholique de Louvain, 2018.

GEHMAN, Joel; GRIMES, Matthew. Hidden badge of honor: how contextual distinctiveness affects category promotion among certified B corporations. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 6, p. 2294-2320, 2017.

GEISSDOERFER, Martin; VLADIMIROVA, Doroteya; EVANS, Steve. Sustainable business model innovation: A review. **Journal of Cleaner Production**, v. 198, p. 401-416, 2018.

GESSNER, Edna et al. **Ferramenta de avaliação da sustentabilidade para pequenas e médias empresas do setor têxtil brasileiro**. 2018. 112 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

GLADWIN, Thomas N.; KENNELLY, James J.; KRAUSE, Tara-Shelomith. Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 874-907, 1995.

GONI, Feybi Ariani et al. Sustainable business model: a review and framework development. **Clean Technologies and Environmental Policy**, v. 23, n. 3, p. 889-897, 2021.

GRUCHMANN, Tim et al. Dynamic capabilities for sustainable change in the food processing industry: a multilevel perspective. **Journal of Cleaner Production**, v. 311, n. 16, p. 127-134, 2021.

GRUCHMANN, Tim; SEURING, Stefan. Explaining logistics social responsibility from a dynamic capabilities perspective. **The International Journal of Logistics Management**, 2018.

- GUERRA, Rodrigo Marques de Almeida; TONDOLO, Vilmar Antonio Goncalves; CAMARGO, Maria Emília. O que (ainda) podemos aprender sobre capacidades dinâmicas. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, p. 44-64, 2016.
- HAIGH, Nardia; HOFFMAN, Andrew J. The new heretics: hybrid organizations and the changing face of corporate sustainability. In: TANEJA, Sonia. **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management, 2012. p. 13993.
- HAIGH, Nardia; KENNEDY, Elena Downin; WALKER, John. Hybrid organizations as shape-shifters: altering legal structure for strategic gain. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 59-82, 2015.
- HELFAT, Constance E. et al. **Dynamic capabilities**: understanding strategic change in organizations, Oxford, UK: Blackwell Publishing, 2007.
- HELFAT, Constance E.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic managerial capabilities: review and assessment of managerial impact on strategic change. **Journal of Management**, v. 41, n. 5, p. 1281-1312, 2015.
- HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015.
- HERNÁNDEZ-CHEA, Roberto et al. The business model in sustainability transitions: a conceptualization. **Sustainability**, v. 13, n. 1, p. 5763-5774, 2021.
- HERRERA, Joaquín Sánchez; AZA, Carlota López; BLANCO, Teresa Pintado. Activismo corporativo: ¿moda o estrategia de comunicación de marca? **Harvard Deusto Márketing y Ventas**, n. 162, n. 4, p. 6-13, 2020.
- HOFMANN, Florian; JAEGER-ERBEN, Melanie. Organizational transition management of circular business model innovations. **Business Strategy and the Environment**, v. 29, n. 6, p. 2770-2788, 2020.
- HOMRICH, Aline Sacchi et al. The circular economy umbrella: trends and gaps on integrating pathways. **Journal of Cleaner Production**, v. 175, p. 525-543, 2018.
- HONEYMAN, Ryan; JANA, Tiffany. **The B Corp handbook**: how you can use business as a force for good. Oakland, USA: Berrett-Koehler Publishers, 2019.
- HYSA, Xhimi et al. Social business as a sustainable business model: making capitalism anti-fragile. **Sustainability Science**, v. 13, n. 5, p. 1345-1356, 2018.
- IIZUKA, Edson Sadao; VARELA, Carmen Augusta; LARROUDÉ, Elisa Rodrigues Alves. Dilemas de negócios sociais brasileiros: caso Rede Asta. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 1, p. 385-396, 2015.
- ILES, Alastair; MARTIN, Abigail N. Expanding bioplastics production: sustainable business innovation in the chemical industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, n. 2, p. 38-49, 2013.

INIGO, Edurne A.; ALBAREDA, Laura; RITALA, Paavo. Business model innovation for sustainability: exploring evolutionary and radical approaches through dynamic capabilities. **Industry and Innovation**, v. 24, n. 5, p. 515-542, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Classificação do porte das empresas**. Brasília: IBGE, 2021. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 10 nov. 2021.

JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Sousa et al. Circular economy business models and operations management. **Journal of Cleaner Production**, v. 235, n. 1, p. 1525-1539, 2019.

JAPIASSÚ, Carlos Eduardo; GUERRA, Isabella Franco. 30 anos do relatório Brundtland: nosso futuro comum e o desenvolvimento sustentável como diretriz constitucional brasileira. **Revista de Direito da Cidade**, v. 9, n. 4, p. 1884-1901, 2017.

JBARA, Noor Abu; DARNTON, Geoffrey. The innovation of a hybrid business model for social enterprises. In: **International Conference on Innovation and Entrepreneurship**. Academic Conferences International Limited, p. 1-15, 2019.

JOYCE, Alexandre; PAQUIN, Raymond L. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. **Journal of Cleaner Production**, v. 135, n. 5, p. 1474-1486, 2016.

KALFUS, Lilah. **The business case for the B Corporation certification: an empirical study on the relationship between social and financial performance**. Organizational Studies Program, University of Michigan, 2019.

KHAN, Owais; DADDI, Tiberio; IRALDO, Fabio. Microfoundations of dynamic capabilities: insights from circular economy business cases. **Business Strategy and the Environment**, v. 29, n. 3, p. 1479-1493, 2020.

KHODAEI, Hanieh; ORTT, Roland. Capturing dynamics in business model frameworks. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 5, n. 1, p. 8-15, 2019.

KIM, Yeuseung. Certified corporate social responsibility? The current state of certified and decertified B Corps. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 28, n. 6, p. 1760-1768, 2021.

KINDSTRÖM, Daniel; KOWALKOWSKI, Christian; SANDBERG, Erik. Enabling service innovation: a dynamic capabilities approach. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 8, p. 1063-1073, 2013.

KINGFISHER, Catherine. **Women in the american welfare trap**. Pennsylvania, USA: University of Pennsylvania Press, 2012.

KIRST, Ronald Weber et al. Best of the world or better for the world? A systematic literature review on benefit corporations and certified B corporations contribution to sustainable development. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 8, n. 6, p. 1-18, nov./dez. 2021.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Vozes, 2016.

KOPANEVA, Irina M.; CHENEY, George. Organizational identity formation in alternative organizations: a study of three benefit corporations. **Management Communication Quarterly**, v. 33, n. 4, p. 484-511, 2019.

KRIPKA, Rosana; SCHELLER, Morgana; BONOTTO, Danusa Lara. Pesquisa documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. In: CONGRESSO IBERO-AMERICANO EM INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA, 4., 2015, Aracajú, SE. **Anais...** Aracajú, SE: Universidade Tiradentes, 2015.

LAASCH, Oliver. Beyond the purely commercial business model: organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 158-183, 2018.

LANDIM, Ana Paula Miguel et al. Sustentabilidade quanto às embalagens de alimentos no Brasil. **Polímeros**, v. 26, p. 82-92, 2016.

LAVNITCKI, Laís; BAUM, Camila Angelica; BECEGATO, Valter Antonio. Política Nacional dos Resíduos Sólidos: abordagem da problemática no Brasil e a situação na região sul. **Ambiente & Educação**, v. 23, n. 3, p. 379-401, 2018.

LEBKUCHEN, Lucas; FILIPPIM, Eliane Salete. Sucessão em empresa familiar: aprendizagens a partir da experiência. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 7, n. 2, p. 245-263, 2016.

LI, Jing Claire et al. Dynamic capability and strategic corporate social responsibility adoption: evidence from China. **Sustainability**, v. 13, n. 10, p. 5333-5348, 2021.

LI, Lambert Zixin; SOULE, Sarah A. Corporate activism and corporate identity. **SSRN Electronic Journal**, p. 1-46, 08 mar. 2021.

LIBONI, Lara B.; LIBONI, Luisa HB; CEZARINO, Luciana O. Electric utility 4.0: trends and challenges towards process safety and environmental protection. **Process Safety and Environmental Protection**, v. 117, n. 4, p. 593-605, 2018.

LIEDTKA, Jeanne. Innovation, strategy, and design: design thinking as a dynamic capability. In: TANEJA, Sonia. **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management, 2018. p. 13004.

LIMA, Jeane Firmo; SILVA, Glessia. Desafios para inovar na micro e pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 13, n. 2, p. 85-97, 2019.

LOGMAN, Marc. The interplay between brand and business model architectures: a conceptual grid. **Marketing Intelligence & Planning**, ago. 2021.

LOISEAU, Eleonore et al. Green economy and related concepts: an overview. **Journal of Cleaner Production**, v. 139, p. 361-371, 2016.

LOPES, Alex Eduardo et al. Do ecodesenvolvimento ao desenvolvimento sustentável: a trajetória de conflitos e desafios para o meio ambiente. **ForScience**, v. 5, n. 2, 2017.

MACHADO, Diego de Queiroz; MATOS, Fátima Regina Ney. Reflexões sobre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade: categorias polissêmicas. **REUNIR Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 10, n. 3, p. 14-26, 2020.

MARKOVICH, Amiram; EFRAT, Kalanit; RABAN, Daphne R. Dynamic capabilities: interrelations and distinct effects on performance in low and high competitive intensity environments. **Baltic Journal of Management**, maio 2021.

MARQUES, Luiz. **Capitalismo e colapso ambiental**. 3. ed. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2018.

MCMULLEN, Jeffery S. Organizational hybrids as biological hybrids: Insights for research on the relationship between social enterprise and the entrepreneurial ecosystem. **Journal of Business Venturing**, v. 33, n. 5, p. 575-590, 2018.

MCMULLEN, Jeffery S.; WARNICK, Benjamin J. Should we require every new venture to be a hybrid organization? **Journal of Management Studies**, v. 53, n. 4, p. 630-662, 2016.

MEIRELLES, Dimária Silva; CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 41-64, 2014.

MOLINA-CASTILLO, Francisco-Jose; SINKOVICS, Noemi; SINKOVICS, Rudolf R. Sustainable business model innovation: review, analysis and impact on society. **Sustainability**, v. 13, n. 16, p. 8906-8923, 2021.

MONFERRER, Diego; BLESA, Andreu; RIPOLLÉS, María. Catching dynamic capabilities through market-oriented networks. **European Journal of International Management**, v. 9, n. 3, p. 384-408, 2015.

MONGEON, Philippe; PAUL-HUS, Adèle. The journal coverage of web of science and scopus: a comparative analysis. **Scientometrics**, v. 106, n. 1, p. 213-228, 2016.

MORIOKA, Sandra Naomi et al. Transforming sustainability challenges into competitive advantage: multiple case studies kaleidoscope converging into sustainable business models. **Journal of Cleaner Production**, v. 167, p. 723-738, 2017.

MOROZ, Peter W.; GAMBLE, Edward N. Business model innovation as a window into adaptive tensions: Five paths on the B Corp journey. **Journal of Business Research**, v. 125, p. 672-683, 2021.

MOUSAVI, Seyedesmaeil; BOSSINK, Bart; VAN VLIET, Mario. Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 203, p. 224-239, 2018.

MUNCK, Luciano; SOUZA, Rafael Borim de. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. **Rede Brasileira de Alimentação e Nutrição do Escolar**, v. 2, n. 2, p. 185-202, 2009.

MUÑOZ, Pablo; CACCIOTTI, Gabriella; COHEN, Boyd. The double-edged sword of purpose-driven behavior in sustainable venturing. **Journal of Business Venturing**, v. 33, n. 2, p. 149-178, 2018.

NACHTIGALL, Yasmin Dal Lago et al. Estratégias em promoção aos Objetivos De Desenvolvimento Sustentável: experiências com a reprodução de tecnologias sociais no Brasil. **Economia e Desenvolvimento**, v. 32, n. 8, p. 1-10, 2020.

NAGATA, Veronica de Menezes Nascimento. **O efeito das capacidades dinâmicas na sustentabilidade**: uma investigação multissetorial na perspectiva da teoria da visão baseada em recursos. 2020. 156 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

NÄYHÄ, Annukka. Finnish forest-based companies in transition to the circular bioeconomy-drivers, organizational resources and innovations. **Forest Policy and Economics**, v. 110, n. 1, p. 101-136, 2020.

NOSSA, Valcemiro; RODRIGUES, Victor Rangel dos Santos; NOSSA, Sylvania Neris. O que se tem pesquisado sobre sustentabilidade empresarial e sua evidenciação? **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 11, p. 87-105, 2017.

OLIVEIRA, Flavia Regina de Souza; FUKAYAMA, Marcel. Governança e estrutura jurídica para negócios de impacto. In: BARKI, Edgard; COMINI, Graziella Maria; TORRES, Haroldo da Gama. (Orgs.). **Negócios de impacto socioambiental no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019. p. 341-344.

OLIVEIRA, Verônica Macário de; CORREIA, Suzanne Érica Nóbrega; GOMEZ, Carla Regina Pasa. Cultura de consumo, sustentabilidade e práticas empresariais: como as empresas podem contribuir para promover o valor simbólico da sustentabilidade nas atividades de consumo? **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 5, n. 1, p. 61-77, 2016.

OPOKU, Alex; CRUICKSHANK, Heather; AHMED, Vian. Organizational leadership role in the delivery of sustainable construction projects in UK. **Built Environment Project and Asset Management**, v. 5, n. 2, p. 154-169, 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Objetivos do desenvolvimento sustentável**. Brasília: ONU, 2015. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em: 21 mar. 2022.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation**: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, 2010.

PACHE, Anne-Claire; SANTOS, Filipe. Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 4, p. 972-1001, 2013.

PAELMAN, Valerie; CAUWENBERGE, Philippe Van; BAUWHEDE, Heidi Vander. The impact of B Corp certification on growth. **Sustainability**, v. 13, n. 13, p. 7191, 2021.

PASCUAL, Jose Antonio Vicente et al. Multiple paths for being recognized as a high impact firm in the banking sector. **Economic Research**, v. 34, n. 1, p. 2790-2811, 2021.

PEREIRA, Renata Storti et al. O discurso da sustentabilidade no capitalismo: uma falácia. In: ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 19., 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2017. p. 2359-1048.

PEREZ-MARIN, Aldrin Martin et al. Desenvolvimento sustentável do semiárido brasileiro. **Parcerias Estratégicas**, v. 15, n. 31, p. 47-60, 2012.

PETRINI, Maira; SCHERER, Patrícia; BACK, Léa. Modelo de negócios com impacto social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016.

PIERONI, Marina P. P.; MCALOONE, Tim C.; PIGOSSO, Daniela C. A. Circular economy business model innovation: sectorial patterns within manufacturing companies. **Journal of Cleaner Production**, v. 286, p. 124-141, 2021.

PIGA, Talita Ravagnã; MANSANO, Sonia Regina Vargas; MOSTAGE, Nicole Cerci. Ascensão e declínio da agenda 21: uma análise política. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 13, n. 3, p. 74-92, 2018.

PISCICELLI, Laura; LUDDEN, Geke D. S.; COOPER, Tim. What makes a sustainable business model successful? An empirical comparison of two peer-to-peer goods-sharing platforms. **Journal of Cleaner Production**, v. 172, v. 12, p. 4580-4591, 2018.

PRAHALAD, Coimbatore Krishanarao. **A riqueza na base da pirâmide**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PRAHALAD, Coimbatore Krishanarao; HAMMOND, Allen. Serving the world's poor, profitably. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 9, p. 48-59, 2002.

PRESS, Melea; ROBERT, Isabelle; MAILLEFERT, Muriel. The role of linked legitimacy in sustainable business model development. **Industrial Marketing Management**, v. 89, n. 1, p. 566-577, 2020.

PROTOGEROU, Aimilia; CALOGHIROU, Yannis; LIOUKAS, Spyros. Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. **Industrial and Corporate Change**, v. 21, n. 3, p. 615-647, 2012.

QIU, Lu et al. Green product innovation, green dynamic capability, and competitive advantage: evidence from Chinese manufacturing enterprises. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 1, p. 146-165, 2020.

RAHDARI, Amir Hossein; ROSTAMY, Ali Asghar Anvary. Designing a general set of sustainability indicators at the corporate level. **Journal of Cleaner Production**, v. 108, p. 757-771, 2015.

RANDHAWA, Krithika; WILDEN, Ralf; GUDERGAN, Siegfried. How to innovate toward an ambidextrous business model? The role of dynamic capabilities and market orientation. **Journal of Business Research**, v. 130, p. 618-634, 2021.

REIM, Wiebke; PARIDA, Vinit; ÖRTQVIST, Daniel. Product Service Systems (PSS) business models and tactics: a systematic literature review. **Journal of Cleaner Production**, v. 97, p. 61-75, 2015.

REINHARDT, Robert et al. Sustainable business model archetypes for the electric vehicle battery second use industry: Towards a conceptual framework. **Journal of Cleaner Production**, v. 254, p. 119-144, 2020.

REY-GARCIA, Marta; MATO-SANTISO, Vanessa; FELGUEIRAS, Ana. Transitioning collaborative cross-sector business models for sustainability innovation: multilevel tension management as a dynamic capability. **Business & Society**, v. 60, n. 5, p. 1132-1173, 2021.

RITALA, Paavo et al. Sustainable business model adoption among S&P 500 firms: a longitudinal content analysis study. **Journal of Cleaner Production**, v. 170, n. 8, p. 216-226, 2018.

ROCHA, Tânia Isabel Paulo. **Certificação B Corp**: estudo exploratório das principais motivações para a adesão das empresas em Portugal. 2020. 185 f. Tese (Doutorado em Ciências Empresariais) – Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2020.

RODRIGO-ALARCÓN, Job et al. From social capital to entrepreneurial orientation: the mediating role of dynamic capabilities. **European Management Journal**, v. 36, n. 2, p. 195-209, 2018.

RODRIGUES, Juliana. **O Movimento B Corp**: significados, potencialidades e desafios. 2016. 219 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

ROMANI-DIAS, Marcello. **Negócios sociais**: estudo bibliométrico e análise sistemática da literatura nacional e internacional. 2016. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Centro Universitário FEI, São Paulo, 2016.

ROMI, Andrea; COOK, Kirsten A.; DIXON-FOWLER, Heather R. The influence of social responsibility on employee productivity and sales growth: evidence from certified B Corps. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 9, n. 3, p. 87-94, 2018.

RUGGIERI, Alessandro et al. A meta-model of inter-organisational cooperation for the transition to a circular economy. **Sustainability**, v. 8, n. 11, p. 1153, 2016.

SACHS, Jeffrey D. et al. **The decade of action for the sustainable development goals**: sustainable development report 2021. Cambridge: Cambridge University Press, 2021.

SAIZ-ÁLVAREZ, Jose Manuel et al. B Corps: a socioeconomic approach for the COVID-19 post-crisis. **Front Psychological**, v. 28, n. 11, p. 1867-1871, jul. 2020.

SALVATO, Carlo; VASSOLO, Roberto. The sources of dynamism in dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 6, p. 1728-1752, 2018.

SANTOS, Filipe; PACHE, Anne-Claire; BIRKHOLZ, Christoph. Making hybrids work: aligning business models and organizational design for social enterprises. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 36-58, 2015.

SARTORI, Simone; LATRONICO, Fernanda; CAMPOS, Lucila. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma taxonomia no campo da literatura. **Ambiente & Sociedade**, v. 17, p. 1-22, 2014.

SCARPELLINI, Sabina et al. Environmental management capabilities for a circular eco-innovation. **Business Strategy and the Environment**, v. 29, n. 5, p. 1850-1864, 2020.

SCHALTEGGER, Stefan; HÖRISCH, Jacob; FREEMAN, R. Edward. Business cases for sustainability: a stakeholder theory perspective. **Organization & Environment**, v. 32, n. 3, p. 191-212, 2019.

SCHALTEGGER, Stefan; LÜDEKE-FREUND, Florian; HANSEN, Erik 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.

SCHOEMAKER, Paul JH; HEATON, Sohvi; TEECE, David. Innovation, dynamic capabilities, and leadership. **California Management Review**, v. 61, n. 1, p. 15-42, 2018.

SEHNEM, Simone; LUKAS, Maiara Cristina; MARQUES, Patrícia do Desterro. Elaboração e aplicação dos indicadores de sustentabilidade em pequenas e médias empresas. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 3, p. 22-41, 2015.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SHEEHY, Benedict; FARNETI, Federica. Corporate social responsibility, sustainability, sustainable development and corporate sustainability: what is the difference, and does it matter?. **Sustainability**, v. 13, n. 11, p. 5965-5977, 2021.

SHIELDS, Jeffrey F.; SHELLEMAN, Joyce M. A method to launch sustainability reporting in SMEs: the B Corp impact assessment framework. **Journal of Strategic Innovation and Sustainability**, v. 12, n. 2, p. 10-19, 2017.

SILVA, Muthu de; AL-TABBAA, Omar; KHAN, Zaheer. Business model innovation by international social purpose organizations: the role of dynamic capabilities. **Journal of Business Research**, v. 125, p. 733-749, 2021.

SILVA, Sabrina Soares da; REIS, Ricardo Pereira; AMÂNCIO, Robson. Conceitos atribuídos à sustentabilidade em organizações de diferentes setores. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 90-103, 2014.

SINKOVICS, Noemi et al. Sustainable business model innovation: an umbrella review. **Sustainability**, v. 13, n. 13, p. 7266-7285, 2021.

SISTEMA B BRASIL. **Relatório Anual 2020**. São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://www.sistemabrasil.org/sobre>>. Acesso em: 16 ago. 2021.

SOUZA, Maria Claudia da S. Antunes de; ARMADA, Charles A. Souza. Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade: evolução epistemológica na necessária diferenciação entre os conceitos. **Revista de Direito e Sustentabilidade**, v. 3, n. 2, p. 17-35, 2017.

STRAUSS, Karoline; LEPOUTRE, Jan; WOOD, Geoffrey. Fifty shades of green: how microfoundations of sustainability dynamic capabilities vary across organizational contexts. **Journal of Organizational Behavior**, v. 38, n. 9, p. 1338-1355, 2017.

STREZOV, Vladimir; EVANS, Annette; EVANS, Tim J. Assessment of the economic, social and environmental dimensions of the indicators for sustainable development. **Sustainable Development**, v. 25, n. 3, p. 242-253, 2017.

STUBBS, Wendy. Strategies, practices, and tensions in managing business model innovation for sustainability: The case of an Australian B Corp. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 26, n. 5, p. 1063-1072, 2019.

_____. Characterising B Corps as a sustainable business model: an exploratory study of B Corps in Australia. **Journal of Cleaner Production**, v. 144, p. 299-312, 2017.

_____. Exploration of an emerging sustainable business model: the B Corp model. In: **Proceedings of the International Association for Business and Society**, 2014. p. 280-291.

STUBBS, Wendy; COCKLIN, Chris. Conceptualizing a sustainability business model. **Organization & Environment**, v. 21, n. 2, p. 103-127, 2008.

SUGAHARA, Cibele Roberta; RODRIGUES, Eduardo Luiz. Desenvolvimento sustentável: um discurso em disputa. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 49, p. 30-43, 2019.

SURIYANKIETKAEW, Suparak; PETISON, Phallapa. A retrospective and foresight: bibliometric review of international research on strategic management for sustainability, 1991-2019. **Sustainability**, v. 12, n. 1, p. 91, 2020.

TABARES, Sabrina. Do hybrid organizations contribute to sustainable development goals? Evidence from B Corps in Colombia. **Journal of Cleaner Production**, v. 280, n. 3, p. 124-145, 2021.

TEECE, David J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.

_____. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

_____. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: toward a theory of the (entrepreneurial) firm. **European Economic Review**, v. 86, p. 202-216, 2016.

_____. Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012.

_____. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, David J.; LINDEN, Greg. Business models, value capture, and the digital enterprise. **Journal of Organization Design**, v. 6, n. 1, p. 1-14, 2017.

TEECE, David J.; PISANO, Gary. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TENNY, Steven et al. **Qualitative study**. Treasure Island, Florida, USA: StatPearls Publishing, 2017.

TIBERIUS, Victor; STILLER, Laura; DABIĆ, Marina. Sustainability beyond economic prosperity: social microfoundations of dynamic capabilities in family businesses. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 173, p. 121-193, 2021.

TOLLIN, Karin; CHRISTENSEN, Lars Bech. Sustainability marketing commitment: 35 empirical insights about its drivers at the corporate and functional level of marketing. **Journal of Business Ethics**, v. 156, n. 4, p. 1165-1185, 2019.

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

TRAPP, Caledonia T. C.; KANBACH, Dominik K. Green entrepreneurship and business models: deriving green technology business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, v. 297, n. 1, p. 126-134, 2021.

VALLASTER, Christine et al. Serving multiple masters: the role of micro-foundations of dynamic capabilities in addressing tensions in for-profit hybrid organizations. **Organization Studies**, v. 42, n. 6, p. 911-947, 2021.

VARE, Paul; SCOTT, William. Learning for a change: exploring the relationship between education and sustainable development. **Journal of Education for Sustainable Development**, v. 1, n. 2, p. 191-198, 2007.

VASCONCELLOS, Pedro Mello. **Análise das variáveis que influenciam a adesão das empresas a certificação B Corp**. 2019. 79 f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2019.

VIEIRA, Priscila da Paz. **A sustentabilidade corporativa como orientadora do modelo de negócio**: estudo multicase de organizações industriais. 2016. 88 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

VIEIRA, Ricardo Stanziola; TAVARES, Elisa Goulart. Direito da sustentabilidade: reflexões acerca da crise ecológica marcada pela flexibilização das normas ambientais e a efetivação dos direitos humanos socioambientais. **Revista Eletrônica Direito e Política**, v. 14, n. 1, p. 238-260, 2019.

VILLELA, Malu; BULGACOV, Sergio; MORGAN, Glenn. B Corp certification and its impact on organizations over time. **Journal of Business Ethics**, v. 170, n. 2, p. 343-357, 2021.

WALCHHUTTER, Seimor; ROMANI-DIAS, Marcello; BARBOSA, Aline dos Santos. Negócios sociais: um olhar sobre tensões e dilemas no contexto brasileiro. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 19., 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2016.

WANG, Catherine L.; AHMED, Pervaiz K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WANG, Qi; WALTMAN, Ludo. Large-scale analysis of the accuracy of the journal classification systems of Web of Science and Scopus. **Journal of Informetrics**, v. 10, n. 2, p. 347-364, 2016.

WEISSBROD, Ilka; BOCKEN, Nancy M. P. Developing sustainable business experimentation capability: a case study. **Journal of Cleaner Production**, v. 142, n. 1, p. 2663-2676, 2017.

WILBURN, Kathleen; WILBURN, Ralph. The double bottom line: profit and social benefit. **Business Horizons**, v. 57, n. 1, p. 11-20, 2014.

WILDEN, Ralf; DEVINNEY, Timothy M.; DOWLING, Grahame R. The architecture of dynamic capability research identifying the building blocks of a configurational approach. **Academy of Management Annals**, v. 10, n. 1, p. 997-1076, 2016.

WOOD JR, Thomaz. Organizações híbridas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 241-247, 2010.

YANG, Miying et al. Product-service systems business models for circular supply chains. **Production Planning & Control**, v. 29, n. 6, p. 498-508, 2018.

YEOW, Adrian; SOH, Christina; HANSEN, Rina. Aligning with new digital strategy: a dynamic capabilities approach. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 27, n. 1, p. 43-58, 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIP, Angus W. H.; BOCKEN, Nancy M. P. Sustainable business model archetypes for the banking industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 174, n. 5, p. 150-169, 2018.

ZHANG, Jingxiao et al. Green dynamic capability of construction enterprises: role of the business model and green production. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 6, p. 2920-2940, 2020.

ZOLLO, Maurizio; WINTER, Sidney G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael; MASSA, Lorenzo. The business model: recent developments and future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.

APÊNDICES

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EMPRESAS B: ETAPA
EXPLORATÓRIA**

Categorias		Questões do roteiro de entrevista
Dados gerais sobre o entrevistado		1. Perfil do entrevistado: cargo, idade, gênero, tempo de empresa, escolaridade, sua relação com a sustentabilidade na empresa
Dados gerais sobre a empresa		2. Quantidade de funcionários na empresa 3. Conte sobre o histórico da empresa (existe desde quando, como iniciou) 4. Fale sobre a certificação B
Características do modelo de negócio sustentável	Resolução de problemas socioambientais (TABARES, 2021; SISTEMA B BRASIL, 2021; STUBBS, 2017; KIRST et al., 2021; MUNOZ; CACCIOTTI; COHEN, 2018; CORREA; VAN HOOF, 2015)	5. Descreva o que a empresa faz, qual é a missão, propósito e/ou objetivos da empresa 6. De que forma a sustentabilidade se integra ao modelo de negócio da empresa 7. Como a empresa gera valor para a sociedade? 8. Que tipos de problemas socioambientais a empresa busca resolver? Dê exemplos de ações realizadas. 9. Fale sobre a relação entre lucro e geração de impacto socioambiental
	Certificação (KIM, 2021; KIRST et al., 2021; PAELMAN; CAUWENBERGE; BAUWHEDE, 2021; BIANCHI; REYES; DEVENIN, 2020)	10. Comente sobre a busca da certificação. Por qual motivo a empresa buscou? Como foi o processo? 11. Quais as vantagens/benefícios em se certificar? 12. Quais mudanças a empresa precisou realizar para se certificar?
	Relações com os <i>stakeholders</i> (STUBBS, 2017; TABARES, 2021; SISTEMA B BRASIL, 2021; KIRST et al., 2021; KIM, 2021; ALONSO-MARTINEZ; MARCHI; MARIA, 2020)	13. De que forma a empresa busca a conscientização e educação dos <i>stakeholders</i> no que se refere à sustentabilidade? 14. Fale sobre ações de engajamento com os <i>stakeholders</i> . 15. A empresa se preocupa em buscar <i>stakeholders</i> com os mesmos valores? Comente.
	Lideranças (TABARES, 2021; VILLELA; BULGACOV; MORGAN, 2019; BALDO, 2019; KIRST et al., 2021; LI; SOULE, 2021)	16. Como você caracteriza as lideranças da empresa em relação à valores e preocupação com a sociedade e meio ambiente? 17. Você acredita que a empresa possui líderes ativistas? Dê exemplos.
	Indicadores e metas de sustentabilidade (PASCUAL et al., 2021; TABARES, 2021; SISTEMA B BRASIL, 2021; VILLELA; BULGACOV; MORGAN, 2019; KIRST et al., 2021)	18. De que forma a certificação B contribui para a definição de metas relacionadas à sustentabilidade? 19. Fale sobre indicadores e metas de sustentabilidade que a empresa possui. Como a empresa mede a geração de impacto socioambiental. 20. A empresa possui outras certificações que visam o bem-estar da sociedade e meio ambiente? Comente.

**APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM MEMBROS DA ESTRUTURA
DE GOVERNANÇA DO SISTEMA B: ETAPA EXPLORATÓRIA**

Categorias		Questões do roteiro de entrevista
Dados gerais sobre o entrevistado		Perfil do entrevistado: idade, gênero, grau de escolaridade, tempo de atuação no Sistema B, experiência com o tema de sustentabilidade, posição no sistema B
Características do modelo de negócio sustentável	Resolução de problemas socioambientais (TABARES, 2021; SISTEMA B BRASIL, 2021; STUBBS, 2017; KIRST et al., 2021; MUNOZ; CACCIOTTI; COHEN, 2018; CORREA; VAN HOOF, 2015)	1. De que forma as empresas B buscam resolver problemas socioambientais. Dê exemplos 2. De que forma a sustentabilidade se integra ao modelo de negócio das empresas B 3. Como as empresas B geram valor para a sociedade? 4. Fale sobre a relação entre lucro e geração de impacto socioambiental nas empresas B
	Certificação (KIM, 2021; KIRST ET AL., 2021; PAELMAN; CAUWENBERGE; BAUWHEDE, 2021; BIANCHI; REYES; DEVENIN, 2020)	5. Quais motivos você acredita que as empresas buscam a certificação B? 6. Na sua opinião, quais as vantagens/benefícios em se certificar? 7. Quais mudanças geralmente as empresas precisam realizar para se certificar?
	Lideranças (TABARES, 2021; VILLELA; BULGACOV; MORGAN, 2019; BALDO, 2019; KIRST et al., 2021; LI; SOULE, 2021)	16. Como você caracteriza as lideranças da empresa em relação à valores e preocupação com a sociedade e meio ambiente? 17. Você acredita que a empresa possui líderes ativistas? Dê exemplos.
	Indicadores e metas de sustentabilidade (PASCUAL et al., 2021; TABARES, 2021; SISTEMA B BRASIL, 2021; VILLELA; BULGACOV; MORAN, 2019; KIRST et al., 2021)	18. De que forma a certificação contribui para definir metas de sustentabilidade? Exemplifique. 19. Como a empresa mede a geração de impacto socioambiental? Quais indicadores e metas relacionadas à sustentabilidade a empres possui? 20. A empresa possui outras certificações que buscam o bem-estar da sociedade e do meio ambiente? Quais?

**APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM INDÚSTRIA DE
EMBALAGENS: ESTUDO DE CASO ÚNICO**

Categorias		Questões do roteiro de entrevista
Dados gerais sobre o entrevistado		1. Perfil do entrevistado: cargo, idade, gênero, tempo de empresa, escolaridade, sua relação com a sustentabilidade na empresa
Dados gerais sobre a empresa		2. Quantidade de funcionários na empresa 3. Conte sobre o histórico da empresa (existe desde quando, como iniciou) 4. Fale sobre a certificação B
Características do modelo de negócio sustentável	Resolução de problemas socioambientais (TABARES, 2021; SISTEMA B BRASIL, 2021; STUBBS, 2017; KIRST et al., 2021; MUNOZ; CACCIOTTI; COHEN, 2018; CORREA; VAN HOOF, 2015)	5. Descreva o que a empresa faz, qual é a missão, propósito e/ou objetivos da empresa 6. De que forma a sustentabilidade se integra ao modelo de negócio da empresa 7. Como a empresa gera valor para a sociedade? 8. Que tipos de problemas socioambientais a empresa busca resolver? Dê exemplos de ações realizadas. 9. Fale sobre a relação entre lucro e geração de impacto socioambiental
	Certificação (KIM, 2021; KIRST ET AL., 2021; PAELMAN; CAUWENBERGE; BAUWHEDE, 2021; BIANCHI; REYES; DEVENIN, 2020)	10. Comente sobre a busca da certificação. Por qual motivo a empresa buscou? Como foi o processo? 11. Quais as vantagens/benefícios em se certificar? 12. Quais mudanças a empresa precisou realizar para se certificar?
	Relações com os <i>stakeholders</i> (STUBBS, 2017; TABARES, 2021; SISTEMA B BRASIL, 2021; KIRST et al., 2021; KIM, 2021; ALONSO-MARTINEZ; MARCHI; MARIA, 2020)	13. De que forma a empresa busca a conscientização e educação dos <i>stakeholders</i> no que se refere à sustentabilidade? 14. Fale sobre ações de engajamento com os <i>stakeholders</i> . 15. A empresa se preocupa em buscar <i>stakeholders</i> com os mesmos valores? Comente.
	Lideranças (TABARES, 2021; VILLELA; BULGACOV; MORGAN, 2019; BALDO, 2019; KIRST et al., 2021; LI; SOULE, 2021)	16. Como você caracteriza as lideranças da empresa em relação à valores e preocupação com a sociedade e meio ambiente? 17. Você acredita que a empresa possui líderes ativistas? Dê exemplos.
	Indicadores e metas de sustentabilidade (PASCUAL et al., 2021; TABARES, 2021; SISTEMA B BRASIL, 2021; VILLELA; BULGACOV; MORGAN, 2019; KIRST et al., 2021)	18. De que forma a certificação B contribui para a definição de metas relacionadas à sustentabilidade? 19. Fale sobre indicadores e metas de sustentabilidade que a empresa possui. Como a empresa mede a geração de impacto socioambiental. 20. A empresa possui outras certificações que visam o bem-estar da sociedade e meio ambiente? Comente.

Pressuposto 1: Capacidade de Detecção	Processos para identificação de oportunidades de sustentabilidade (TEECE, 2007)	21. Quais ações a empresa realiza para identificar oportunidades e ameaças relacionadas à sustentabilidade (por exemplo, observar concorrentes, tendências de sustentabilidade, mercado, participar de conferências/seminários, programas de geração de ideias, etc)
	Processos para direcionar trabalhos de pesquisa e desenvolvimento (TEECE, 2007; FURNIVAL; BOADEN; WALSH, 2019)	22. Comente sobre as atividades de pesquisa e desenvolvimento. São considerados aspectos de sustentabilidade? 23. A empresa possui área de pesquisa e desenvolvimento? De que forma ela é direcionada para identificar oportunidades relacionadas à sustentabilidade?
	Processos de parcerias com para complementar a sustentabilidade na organização (TEECE, 2007; FURNIVAL; BOADEN; WALSH, 2019)	24. Fale sobre parcerias que a empresa possui relacionadas à sustentabilidade, relações com outras entidades, empresas, etc.
Pressuposto 2: Capacidade de Apreensão	Delinear soluções para os clientes e o modelo de negócio (VALLASTER et al., 2021; KHAN; DADDI; IRALDO, 2020; KINDSTROM; KOWALKOWSKI; SANDBERG, 2013; TEECE, 2007)	25. De que forma a estratégia de sustentabilidade está inserida na empresa? Quando são criados novos produtos/serviços, como é considerada? 26. No recrutamento de funcionários, são observadas competências relacionadas à sustentabilidade? 27. A empresa destina investimentos para a sustentabilidade?
	Rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões (BEST et al., 2021; GRUCHMANN; SEURING, 2018; TEECE, 2007)	28. Como são os processos de tomada de decisão na empresa? Há o envolvimento dos <i>stakeholders</i> , algum comitê ou funcionários participando? 29. A empresa possui algum comitê de sustentabilidade?
	Rotinas para construir lealdade e comprometimento da equipe e funcionários (TEECE, 2007; FURNIVAL; BOADEN; WALSH, 2019)	30. Como a sustentabilidade permeia nos diversos níveis da empresa? 31. Como você descreveria a cultura da empresa? Percebe valores disseminados na cultura em relação à inovação e sustentabilidade? 32. De que forma você percebe o comprometimento dos funcionários com a sustentabilidade?
Pressuposto 3: Capacidade de Reconfiguração	Gestão do conhecimento (TEECE, 2007; KHAN; DADDY; IRALDO, 2020)	33. A empresa investe em novos conhecimentos, treinamentos e compartilhamento de informações relacionados à sustentabilidade? Explique.
	Descentralização e decomposição (TEECE, 2007; VALLASTER et al., 2021; NÄYHÄ, 2020)	34. Fale sobre a centralização/descentralização na tomada de decisão em relação à sustentabilidade na empresa. Os funcionários são envolvidos em projetos e decisões relacionadas aos pilares de sustentabilidade?

	Reestruturação da governança (TEECE, 2007; FURNIVAL; BOADEN; WALSH, 2019)	35. Em relação à governança, quais são as práticas da empresa? Foram realizadas modificações na estrutura da empresa?
	Visão de melhoria contínua de sustentabilidade (VALLASTER et al., 2021; BEST et al., 2021; ILES; MARTIN, 2013; PIERONI; MCALOONE; PIGOSSO, 2021; SCARPELLINI et al., 2020; KHAN; DADDI; IRALDO, 2020)	36. Como a empresa mede seu desempenho em relação à sustentabilidade? 37. Fale sobre metas e indicadores que possui.
Pressuposto 4: Capacidades dinâmicas X características do modelo de negócio sustentável		38. Verificar práticas de sustentabilidade realizadas pela empresa, como seu modelo de negócio é refinado ao longo dos anos, devido à aplicação das capacidades dinâmicas.

APÊNDICE D – NÓ “RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS SOCIOAMBIENTAIS” ETAPA EXPLORATÓRIA

Resolução de problemas socioambientais				
Nome	Na pasta	Referências	Cobertura	
B1_Consultoria - entrevista	Arquivos	3	5,56%	
B1_Consultoria - site	Arquivos	1	3,42%	
B10_Moda - entrevista	Arquivos	10	10,58%	
B10_Moda - site	Arquivos	1	2,65%	
B11_Produtora de orgânicos - diretório siste	Arquivos	1	4,85%	
B11_Produtora de orgânicos - entrevista	Arquivos	11	11,92%	
B11_Produtora de orgânicos - site certificaç	Arquivos	1	5,39%	
B12_Tecnologia - diretório Sistema B	Arquivos	1	24,97%	
B12_Tecnologia - entrevista	Arquivos	10	12,73%	
B13_Indústria de papel ecológico - entrevist	Arquivos	7	7,24%	
B13_Indústria de papel ecológico - site	Arquivos	1	1,34%	
B14_Gestão de patrimônio - entrevista	Arquivos	8	6,47%	
B14_Gestão de patrimônio - relatório de im	Arquivos	2	0,69%	
B14_Gestão de patrimônios - site	Arquivos	1	40,11%	
B15_Gestão de fundos de investimentos - e	Arquivos	2	7,00%	
B2_Gestão de resíduos - entrevista	Arquivos	2	6,06%	
B2_Gestão de resíduos - site	Arquivos	1	4,80%	
B3_Consultoria comunicação de causas - ent	Arquivos	4	12,63%	
B4_Utilidades industriais - entrevista	Arquivos	3	10,03%	
B5_Grupo de empresas financeiro - entrevist	Arquivos	3	8,23%	
B5_Grupo de empresas financeiro - site	Arquivos	1	0,78%	
B6_Indústria têxtil - entrevista	Arquivos	3	35,23%	
B7_Consultoria de sustentabilidade - entrevi	Arquivos	1	2,47%	
B8_Consultoria financeiro - entrevista	Arquivos	2	13,93%	
B9_Saúde - entrevista	Arquivos	3	23,35%	
S1_Especialista Sistema B	Arquivos	2	5,20%	
S3_Coordenador Sistema B	Arquivos	2	2,62%	

APÊNDICE E – NÓ “CERTIFICAÇÃO” ETAPA EXPLORATÓRIA

Certificação ✕			
Nome	Na pasta	Referências	Cobertura
B3_Consultoria comunicação de causas - ent	Arquivos	5	23,76%
B7_Consultoria de sustentabilidade - entrevi	Arquivos	3	22,22%
B8_Consultoria financeiro - entrevista	Arquivos	3	19,12%
B9_Saúde - entrevista	Arquivos	4	17,64%
B4_Utilidades industriais - entrevista	Arquivos	3	11,76%
B6_Indústria têxtil - entrevista	Arquivos	2	11,13%
B5_Grupo de empresas financeiro - entrevist	Arquivos	3	10,90%
B1_Consultoria - entrevista	Arquivos	3	10,20%
B4_Utilidades industriais - site	Arquivos	1	9,70%
B2_Gestão de resíduos - entrevista	Arquivos	2	9,47%
B12_Tecnologia - entrevista	Arquivos	5	8,62%
B10_Moda - entrevista	Arquivos	6	7,86%
B13_Indústria de papel ecológico - entrevist	Arquivos	6	5,28%
B11_Produtora de orgânicos - entrevista	Arquivos	4	5,28%
B15_Gestão de fundos de investimentos - e	Arquivos	1	2,40%
B11_Produtora de orgânicos - site certificaç	Arquivos	1	1,41%
B14_Gestão de patrimônio - entrevista	Arquivos	2	1,17%
S2_Diretor Sistema B	Arquivos	1	1,53%

APÊNDICE F – NÓ “RELAÇÕES COM *STAKEHOLDERS*” ETAPA EXPLORATÓRIA

Relações com stakeholders				
Nome	Na pasta	Referências	Cobertura	
B1_Consultoria - entrevista	Arquivos	3	4,35%	
B10_Moda - entrevista	Arquivos	8	13,62%	
B11_Produtora de orgânicos - entrevista	Arquivos	9	15,47%	
B12_Tecnologia - entrevista	Arquivos	7	9,86%	
B13_Indústria de papel ecológico - entrevist	Arquivos	6	4,29%	
B14_Gestão de patrimônio - entrevista	Arquivos	3	2,03%	
B14_Gestão de patrimônios - site	Arquivos	1	38,99%	
B15_Gestão de fundos de investimentos - e	Arquivos	1	1,58%	
B15_Gestão de fundos de investimentos - m	Arquivos	1	0,31%	
B2_Gestão de resíduos - entrevista	Arquivos	2	13,47%	
B3_Consultoria comunicação de causas - ent	Arquivos	1	4,24%	
B4_Utilidades industriais - entrevista	Arquivos	1	3,69%	
B5_Grupo de empresas financeiro - site	Arquivos	1	0,49%	
B6_Indústria têxtil - relatório de sustentabili	Arquivos	1	5,89%	
B6_Industrial têxtil - entrevista	Arquivos	1	2,23%	
B7_Consultoria de sustentabilidade - entrevista	Arquivos	1	13,72%	
B7_Consultoria de sustentabilidade - site	Arquivos	3	14,19%	
B8_Consultoria financeiro - entrevista	Arquivos	1	1,85%	
B8_Consultoria financeiro - relatório anual	Arquivos	4	0,35%	
B9_Saúde - código de conduta	Arquivos	1	0,38%	
S2_Diretor Sistema B	Arquivos	2	3,88%	
S3_Coordenador Sistema B	Arquivos	1	2,43%	

APÊNDICE G – NÓ “LIDERANÇAS” ETAPA EXPLORATÓRIA

Liderança				
Nome	Na pasta	Referências	Cobertura	
B1_Consultoria - entrevista	Arquivos	3	10,49%	
B11_Produtora de orgânicos - entrevista	Arquivos	2	0,72%	
B12_Tecnologia - entrevista	Arquivos	1	0,41%	
B13_Indústria de papel ecológico - entrevista	Arquivos	2	1,10%	
B14_Gestão de patrimônio - entrevista	Arquivos	3	1,65%	
B15_Gestão de fundos de investimentos - ent	Arquivos	1	3,76%	
B3_Consultoria comunicação de causas - entr	Arquivos	1	3,99%	
B4_Utilidades industriais - entrevista	Arquivos	1	4,71%	
B5_Grupo de empresas financeiro - entrevist	Arquivos	1	7,94%	
B6_Indústria têxtil - entrevista	Arquivos	1	6,17%	
B7_Consultoria de sustentabilidade - entrevis	Arquivos	1	7,95%	
B8_Consultoria financeiro - entrevista	Arquivos	1	4,80%	
B9_Saúde - entrevista	Arquivos	1	4,93%	
S1_Especialista Sistema B	Arquivos	1	3,16%	
S2_Diretor Sistema B	Arquivos	1	3,18%	

APÊNDICE H – NÓ “INDICADORES E METAS DE SUSTENTABILIDADE” ETAPA EXPLORATÓRIA

Indicadores e metas de sustentabilidade				
Nome	Na pasta	Referências	Cobertura	
B1_Consultoria - entrevista	Arquivos	1	2,53%	
B10_Moda - entrevista	Arquivos	1	2,94%	
B11_Produtora de orgânicos - entrevista	Arquivos	1	2,28%	
B11_Produtora de orgânicos - site	Arquivos	1	46,07%	
B12_Tecnologia - entrevista	Arquivos	3	3,04%	
B13_Indústria de papel ecológico - entrevista	Arquivos	1	0,73%	
B14_Gestão de patrimônio - entrevista	Arquivos	7	3,95%	
B4_Utilidades industriais - entrevista	Arquivos	1	4,38%	
B4_Utilidades industriais - site	Arquivos	1	9,70%	
B5_Grupo de empresas financeiro - entrevist	Arquivos	1	6,68%	
B6_Indústria têxtil - relatório de sustentabilid	Arquivos	1	3,53%	
B6_Industrial têxtil - entrevista	Arquivos	1	5,59%	
B8_Consultoria em finanças sustentaveis - sit	Arquivos	1	8,61%	
B8_Consultoria financeiro - entrevista	Arquivos	1	5,55%	
S1_Especialista Sistema B	Arquivos	2	5,72%	

**APÊNDICE I – COBERTURA E REFERÊNCIAS DA SUBCATEGORIA
“RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS SOCIOAMBIENTAIS” ESTUDO DE CASO**

Nome	Na pasta	Referências	Coertura
Anotações observações	Arquivos	1	80,25%
Codigo_de_etica_e_conduta	Arquivos	4	4,47%
Diretorio_Sistema B_empresa embala	Arquivos	2	56,14%
E1_Gerente de Processos	Arquivos	3	3,12%
E2_Gerente Administrativo	Arquivos	1	3,62%
E3_Coordenador de Gestão de Pessoa	Arquivos	5	3,95%
E4_Analista de Marketing	Arquivos	3	5,63%
E5_Gerente Industrial	Arquivos	2	6,46%
E6_Coordenador de Qualidade	Arquivos	1	3,01%
Inventario_emissoes	Arquivos	2	16,71%
Vídeos Youtube	Arquivos	1	10,36%

**APÊNDICE J – COBERTURA E REFERÊNCIAS DA SUBCATEGORIA
“CERTIFICAÇÃO” ESTUDO DE CASO**

Nome	Na pasta	Referênci	↑ Cobertura
Relatorio_sustentabilidade	Arquivos	1	0,01%
Vídeos Youtube	Arquivos	1	12,50%
E1_Gerente de Processos	Arquivos	2	1,20%
E2_Gerente Administrativo	Arquivos	2	5,35%
E4_Analista de Marketing	Arquivos	2	3,78%
E5_Gerente Industrial	Arquivos	2	4,35%
E3_Coordenador de Gestão de Pesso	Arquivos	3	2,15%
E6_Coordenador de Qualidade	Arquivos	3	7,66%

**APÊNDICE K – COBERTURA E REFERÊNCIAS DA SUBCATEGORIA
“RELAÇÕES COM OS *STAKEHOLDERS*” ESTUDO DE CASO**

⊕ Nome	Na pasta	Referênci	↑ Cobertura
 E1_Gerente de Processos	Arquivos	2	1,20%
 E2_Gerente Administrativo	Arquivos	2	5,35%
 E4_Analista de Marketing	Arquivos	2	3,78%
 E6_Coordenador de Qualidade	Arquivos	3	7,66%
 E4_Analista de Marketing	Arquivos	2	3,78%
 Codigo_de_etica_e_conduta	Arquivos	1	2,10%

**APÊNDICE L – COBERTURA E REFERÊNCIAS DA SUBCATEGORIA
“LIDERANÇAS” ESTUDO DE CASO**

⊕ Nome	^ Na pasta	Referências	Coertura
 E2_Gerente Administrativo	Arquivos	4	7,10%
 E3_Coordenador de Gestão de Pesso	Arquivos	2	2,83%
 E4_Analista de Marketing	Arquivos	1	0,42%
 E5_Gerente Industrial	Arquivos	2	3,55%
 E6_Coordenador de Qualidade	Arquivos	3	7,98%

**APÊNDICE M – COBERTURA E REFERÊNCIAS DA SUBCATEGORIA
“INDICADORES E METAS DE SUSTENTABILIDADE” ESTUDO DE CASO**

Nome	Na pasta	Referências	Cobertura
E1_Gerente de Processos	Arquivos	1	1,46%
E2_Gerente Administrativo	Arquivos	1	2,10%
E3_Coordenador de Gestão de Pessoa	Arquivos	3	3,76%
E4_Analista de Marketing	Arquivos	4	4,85%
E5_Gerente Industrial	Arquivos	1	3,32%
E6_Coordenador de Qualidade	Arquivos	4	11,73%
Inventario_emissoes	Arquivos	1	4,36%
Relatorio_sustentabilidade	Arquivos	4	0,72%
Site_certificações	Arquivos	1	61,90%
Site_noticias sustentabilidade	Arquivos	1	21,41%
Site_Sustentabilidade	Arquivos	2	19,08%