

## **A caracterização do modelo de negócio sustentável das B Corps**

*The characterization of the sustainable business model of B Corps*

**ANA CLAUDIA WECKER**  
UNIVERSIDADE FEEVALE

**CRISTIANE FROELICH**  
UNIVERSIDADE FEEVALE

### **Nota de esclarecimento:**

O X SINGEP e a 10<sup>a</sup> Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.



ANOS  
SINGEP

## **A caracterização do modelo de negócio sustentável das B Corps**

### **Objetivo do estudo**

Caracterizar o modelo de negócio sustentável das B Corps.

### **Relevância/originalidade**

Embora existam estudos sobre modelos de negócios sustentáveis, ainda há a necessidade de novos estudos que abordem o modelo de negócio das B Corps (Stubbs, 2017; Tabares, 2021) A literatura em relação às B Corps se concentra em assuntos como responsabilidade social.

### **Metodologia/abordagem**

O estudo classifica-se como exploratório e estudos de caso múltiplos com quinze B Corps brasileiras. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e documentos, e foi utilizada a análise de conteúdo para análise dos dados, com uso do NVIVO.

### **Principais resultados**

Foi verificado que estas empresas possuem um modelo de negócio sustentável que atua com a resolução de problemas socioambientais, através de sua atividade fim e até mesmo com práticas que beneficiam a sociedade e meio ambiente.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Esta pesquisa contribui com a literatura, ao identificar outras características do modelo de negócio sustentável das B Corps nas categorias: resolução de problemas socioambientais, certificação, e indicadores e metas de sustentabilidade.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Como contribuições gerenciais, o estudo pode servir como base para empresas que buscam desenvolver seu modelo de negócio sustentável, bem como é um incentivo para empresários buscarem a certificação B, e serve de estímulo às práticas de sustentabilidade nas organizações.

**Palavras-chave:** B Corps, Modelo de Negócio, Sustentabilidade, Impacto Socioambiental

## *The characterization of the sustainable business model of B Corps*

### **Study purpose**

To characterize the sustainable business model of B Corps.

### **Relevance / originality**

Although there are studies on sustainable business models, there is still a need for further studies that address the B Corps business model (Stubbs, 2017; Tabares, 2021) The literature on B Corps focuses on issues such as social responsibility.

### **Methodology / approach**

The study is classified as exploratory and multiple case studies with fifteen Brazilian B Corps. Data were collected through semi-structured interviews and documents, and content analysis was used for data analysis, using NVIVO.

### **Main results**

It was verified that these companies have a sustainable business model that works with the resolution of socio-environmental problems, through their core activity and even with practices that benefit society and the environment.

### **Theoretical / methodological contributions**

This research contributes to the literature by identifying other characteristics of the sustainable business model of B Corps in the categories: resolution of socio-environmental problems, certification, and sustainability indicators and goals.

### **Social / management contributions**

As managerial contributions, the study can serve as a basis for companies that seek to develop their sustainable business model, as well as an incentive for entrepreneurs to seek B certification, and serve as a stimulus for sustainability practices in organizations.

**Keywords:** B Corps, Business Model, Sustainability, Social and Environmental Impact

## 1 Introdução

A busca contínua pelo desenvolvimento sustentável tem feito parte da agenda de indivíduos, organizações e nações. Dessa forma, as empresas são pressionadas a repensar suas estratégias para a resolução de problemas socioambientais (Rodrigues, 2016). Assim, o modelo de negócio sustentável possui importante potencial no enfrentamento de desafios a longo prazo (Foss & Saebi, 2017), sendo este um desafio a ser percorrido.

Stubbs (2017) busca compreender o modelo de negócio das B Corps, objeto de estudo deste trabalho, organizações 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*. Assim, o movimento conta com organizações de diversos portes e segmentos, com o objetivo de beneficiar a sociedade e o meio ambiente, ao mesmo tempo em que visam o lucro (Sistema B Brasil, 2021).

Embora existam estudos sobre modelos de negócios sustentáveis, ainda há a necessidade de novos estudos que abordem o modelo de negócio das B Corps (Stubbs, 2017; Tabares, 2021). A literatura em relação às B Corps se concentra em assuntos como responsabilidade social corporativa, consumo e desempenho. E, principalmente, em países desenvolvidos, como os Estados Unidos, havendo espaço para discussões no Brasil (Kirst et al., 2021). Além disso, o Movimento B Corps apresenta um crescimento contínuo, havendo 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.

Diante disto, apresenta-se o seguinte problema: como se caracteriza o modelo de negócio sustentável das B Corps? Para respondê-lo, a pesquisa tem como objetivo caracterizar o modelo de negócio sustentável das B Corps. Ou seja, buscou-se verificar como as B Corps resolvem problemas sociais e/ou ambientais, quais são suas percepções sobre o processo de certificação, como se relacionam com os *stakeholders*, como os indicadores e metas de sustentabilidade são definidos nas empresas e como as lideranças atuam em relação à sustentabilidade.

Trata-se de um estudo exploratório, que utiliza a estratégia de estudos de casos múltiplos com quinze organizações B certificadas e localizadas no Brasil. As fontes de coletas de dados consistem em entrevistas semiestruturadas com lideranças ou funcionários engajados com a sustentabilidade nas empresas. Também foram entrevistados três especialistas da estrutura de governança do Sistema B e utilizados documentos das empresas e do Movimento B.

Os resultados foram analisados por meio da análise de conteúdo, com o uso do *software NVivo* versão 12, conforme Bardin (2016), de acordo com as categorias: resolução de problemas socioambientais, certificação, relações com os *stakeholders*, lideranças e indicadores e metas de sustentabilidade.

Como contribuições, o artigo reforça e explica características identificadas na literatura sobre o modelo de negócio sustentável das B Corps. Estas características podem ser úteis para empresas que buscam desenvolver seu modelo de negócio sustentável. Além disso, o estudo pode gerar *insights* para empresários buscarem a certificação B. Assim como, é um estímulo às práticas de sustentabilidade nas organizações.

## 2 Modelo de Negócio Sustentável

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 (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 usa a abordagem *Triple Bottom Line* para medir o desempenho; considera as necessidades de todos os *stakeholders*; os líderes impulsionam as mudanças necessárias para implementar a sustentabilidade; a visão e missão da empresa são expressas em resultados econômicos, ambientais e sociais.

Assim como Stubbs e Cocklin (2008), Boons e Lüdeke-Freund (2013) também consideram o *Triple Bottom Line* no modelo de negócio sustentável. Para estes autores, 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 pelos *stakeholders*; e o modelo financeiro deve contabilizar os impactos ambientais e sociais da empresa.

O modelo de negócio sustentável, sugerido por Schaltegger et al. (2016), auxilia a descrever, analisar, gerenciar e comunicar a proposta de valor sustentável de uma empresa para seus clientes e *stakeholders*, como ela cria, entrega e captura esse valor, mantendo ou regenerando o capital ambiental, social e econômico. De acordo com Evans et al. (2017), o modelo de negócio sustentável engloba benefícios econômicos, sociais e ambientais; considera um sistema de fluxos de valores sustentáveis entre os *stakeholders*; a organização deve considerar a sustentabilidade em seu propósito; e se responsabiliza pelas questões econômicas, ambientais e sociais durante e após a fase de uso do produto.

Desta forma, pode-se constatar que são características do modelo de negócio sustentável: engloba o *Triple Bottom Line*, seja na resolução de problemas, na criação de valor, na medição de desempenho ou na visão e missão da empresa; visa atender as necessidades dos *stakeholders*, sendo importante suas lideranças para implementar a sustentabilidade na estratégia da empresa; e por fim, com o lucro gera-se impacto nas três dimensões: social, ambiental e econômica.

São diversos os tipos de modelos de negócios sustentáveis (Bocken et al., 2014). Empresas com o conceito de produção mais limpa podem ser um exemplo (Trapp & Kanbach, 2021). O modelo de negócio de economia circular também é considerado sustentável (Geissdoerfer et al., 2018). Já o modelo de negócio das empresas sociais é inspirado nos princípios da responsabilidade social corporativa, trazendo valor para o próprio negócio e para os *stakeholders* (Hysa et al., 2018). Há, ainda os modelos de negócios de impacto, que buscam minimizar os impactos negativos e gerar impactos positivos na sociedade e no meio ambiente (Carvalho et al., 2021). Seu propósito social é fundamental e não uma consequência do lucro.

Desta forma, cabe a discussão sobre o Movimento B e as B Corps na próxima seção, uma vez que trata de empresas que utilizam seu modelo de negócio para gerar impacto positivo na sociedade e meio ambiente.

### **3 O Movimento B e as B Corps**

O Movimento Global de Empresas B foi criado nos Estados Unidos, em 2006, e contempla mais de quatro mil empresas espalhadas em 71 países (B Lab, 2021). Ele atua oferecendo ferramentas, dando suporte e gerando incentivos para que seja considerado não somente o êxito financeiro no mercado empresarial, mas também o bem-estar da sociedade e meio ambiente (Sistema B Brasil, 2021). A B-Lab, organização sem fins lucrativos dos Estados Unidos é quem concede a certificação (B Lab, 2021; Wilburn & Wilburn, 2014). No Brasil, o movimento chegou em outubro de 2013, com o Sistema B Brasil (Vasconcellos, 2019), contemplando 233 empresas certificadas em julho de 2022.

O Movimento B atua nas frentes: legislação, certificação, investimento de impacto e academia (Abramovay et al., 2013; Correa, 2021). Referente à legislação, visa modificar as estruturas jurídicas para apoiar as empresas na geração de impacto socioambiental (Abramovay et al., 2013). A Academia B tem como objetivo gerar conhecimento para uma nova economia

(Correa, 2021). Em relação aos investimentos, são convidados investidores de impacto socioambiental que desejam direcionar seus investimentos para este fim (Correa, 2021). Já a certificação mede o desempenho social e ambiental da empresa em todas as áreas, não apenas em produtos ou processos (Wilburn & Wilburn, 2014).

Para se tornar uma empresa B, é necessário preencher a ferramenta de avaliação B *Impact Assessment* (BIA), com base nos pilares: governança, trabalhadores, comunidade, meio ambiente, clientes, e atingir a pontuação mínima de 80 pontos (Sistema B Brasil, 2021). Em seguida, ocorre uma entrevista e a comprovação de evidências (Rodrigues, 2016). Se após a verificação, ainda permanecer com 80 pontos, a empresa está apta a ser certificada mediante o pagamento da taxa anual, assinatura do termo de compromisso e alteração do estatuto. A cada três anos, ocorre a recertificação. Assim, o movimento reúne organizações de diferentes portes e segmentos. Cerca de 95% das empresas certificadas são de micro, pequeno e médio porte (Sistema B Brasil, 2021).

Quanto aos segmentos, são diversos. Algumas consideram a sustentabilidade na criação do negócio, enquanto outras a incorporam ao longo do tempo (Correa & Van Hoof, 2015). Por exemplo, empresa que desenvolve projetos de geração de vapor com biomassa, é um caso que nasceu com este propósito. Já uma agência de publicidade, que sua atividade fim não está relacionada à geração de impacto socioambiental, pode ter práticas com esta finalidade (Sistema B Brasil, 2021). A Figura 1 destaca as características do modelo de negócio das B Corps.

	<b>Características</b>	<b>Autores</b>
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); Stubbs (2017); Kirst et al. (2021); Munoz et al. (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 em direção aos objetivos socioambientais.	Kim (2021); Kirst et al. (2021); Paelman et al. (2021); Bianchi et al. (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 et al. (2020).
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 et al. (2019); Kirst et al. (2021); Li e 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 et al. (2019); Kirst et al. (2021)

**Figura 1. Características do modelo de negócio das B Corps**

Fonte: elaboração própria, com base em Tabares (2021), Sistema B Brasil (2021), Kim (2021), Kirst et al. (2021), Paelman et al. (2021), Alonso-Martinez et al. (2020), Villela et al. (2019), Munoz et al. (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*. Elas buscam atender às demandas do mercado a partir da internalização de práticas sustentáveis em seu modelo de negócio (Munoz

et al., 2018; Kirst et al., 2021) e atuam com negócios e projetos que possam resolver 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. Desta forma, os consumidores com os mesmos valores, adquirem confiança nas B Corps (Bianchi et al., 2020), ao observarem que estas organizações estão alinhadas no que acreditam. A reputação das B Corps atrai investidores, que veem a avaliação como confiável e relevante (Kirst et al., 2021). Ainda, a certificação provoca mudanças nas B Corps, articulando suas práticas de forma direcionada aos objetivos socioambientais (Paelman et al., 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 et al., 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*, uma vez que sua missão fica protegida legalmente (Kirst et al., 2021).

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 e formação profissional (Tabares, 2021; Kirst et al., 2021). Eles ajudam a construir uma comunidade de apoio, sendo possível aprender uns com os outros (Villela et al., 2019). Possuem uma postura ativista, se posicionando e mobilizando o público sobre determinadas questões sociais (Li & Soule, 2021).

No que se refere a indicadores e metas, a Avaliação de Impacto B, utilizada na certificação das B Corps, mede o quão significativo é o impacto socioambiental da empresa (Tabares, 2021). Estes indicadores, definidos por meio das diferentes dimensões de impacto, podem ser integrados ao planejamento das B Corps, contribuindo para a tomada de decisão (Villela et al., 2019; Kirst et al., 2021).

Desta forma, verifica-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. Os demais modelos de negócios sustentáveis não necessariamente possuem certificações, mas a certificação B é vista como um guia para o modelo de negócio sustentável das B Corps, diante dos objetivos socioambientais.

#### **4 Metodologia**

Esta pesquisa visa caracterizar o modelo de negócio 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 social e/ou ambiental (B Lab, 2021). Para tal, 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. Do total de 100 empresas contatadas, 22 não possuíam disponibilidade para o estudo, 1 fechou, 62 não atenderam as ligações e não retornaram os e-mails, e 15 aceitaram participar da pesquisa.

Este estudo é considerado 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 realize uma exploração para aprender algo sobre o problema enfrentado. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, utilizando como estratégia de investigação o estudo de caso múltiplo (Yin, 2015). 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.

As entrevistas tiveram duração média de 45 minutos e seguiram um roteiro composto por 20 questões relacionadas às 5 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. O roteiro foi validado por uma especialista da área da sustentabilidade.

As empresas foram codificadas do B1 ao B15 e as entrevistas foram realizadas de forma *online*, gravadas e posteriormente transcritas. 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, a Figura 2, detalha o perfil dos entrevistados e empresas.

Cód.	Cargo	Gênero	Idade	Tempo atuação empresa	Segmento	Quantif. Funcion.	Porte	Localização (estado)	Tempo da empresa
B1	Sócio fundador	F	40 anos	15 anos	Assess. mentoria em sustentab. e ESG	Nenhum (2 sócios)	Micro	GO	15 anos
B2	Sócio-Diretor e Fundador	M	57 anos	6 anos	Gestão de resíduos	Nenhum (3 sócios)	Micro	SP	6 anos
B3	Fundador	M	59 anos	8 anos	Consultoria de comunicação, relacion. e advocacia	18	Micro	SP	8 anos
B4	Sócio e Dir. de Sustentabilidade	M	38 anos	12 anos	Energias renováveis	350	Grande	SP	13 anos
B5	Mentor de Valores de Felicidade	F	33 anos	10 anos	Grupo de empresas do merc. financ., educac. e ambiental	85	Média	SP	12 anos
B6	Analista de Sustentabilidade e Comunicação	F	23 anos	1 ano e 4 meses	Ind. têxtil – Calcinhas absorventes	50	Pequena	SP	4 anos
B7	Consultor	F	24 anos	1 ano e 6 meses	Consult. de inovação e impacto socioambiental	10	Pequena	SP	4 anos
B8	Gerente de Negócios	M	34 anos	3 anos	Consultoria em finanças sustentáveis	50	Média	RJ	14 anos
B9	Gerente de Operações	F	27 anos	3 anos	Hospitalar e serviços de saúde	2.500	Grande	GO	13 anos
B10	CEO e Fundador	M	33 anos	10 anos	Moda ( <i>slow fashion</i> )	6	Micro	RJ	10 anos
B11	Coord. Comun. Sustentabil.	M	40 anos	4 anos	Produção de orgânicos	140	Grande	SP	13 anos
B12	Head de Impacto e Comunicação	F	24 anos	2 anos	Tecnologia (rastreamento e monitor. informações)	15	Pequena	SP	3 anos
B13	Sócio Administrador	F	53 anos	12 anos	Indústria de papel ecológico	23	Pequena	RJ	12 anos
B14	Diretor de Finanças e Legal	F	49 anos	3 anos	Gestão de patrimônio de terceiros	34	Pequena	SP	6 anos
B15	Anal. ESG de Investimentos	F	29 anos	1 ano	Gestão de fundos de investimentos	17	Pequena	SP	28 anos

Figura 2. Perfil dos entrevistados e empresas B



Fonte: elaboração própria (2022).

Além das empresas, foram realizadas entrevistas com membros da estrutura de governança do Sistema B, conforme a Figura 3. Estas pessoas foram indicadas pelo próprio Sistema B, com duração média de 45 minutos, realizadas por videoconferência. O roteiro de perguntas continha 20 questões relacionadas às categorias definidas, *a priori*: resolução de problemas socioambientais, certificação, relações com *stakeholders*, liderança e indicadores e metas de sustentabilidade. Este foi validado por um especialista da área de sustentabilidade.

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	Coord. Programas Desenv. de Negócios e Anal. Operações	Masculino	36 anos	Pós-Graduação Especialização	2 anos

**Figura 3. Perfil dos entrevistados: membros da estrutura de governança do Sistema B**

Fonte: elaboração própria (2022).

Após a realização das entrevistas com as 15 empresas, coleta de documentos, entrevistas com os 3 especialistas e agrupamento dos dados, os mesmos foram analisados por meio da técnica análise de conteúdo, seguindo as orientações disponíveis em Bardin (2016). Na pré-análise, foi realizada a organização do material de coleta de dados, a leitura flutuante 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.

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. A partir das relações estabelecidas entre os dados coletados e os nós criados, foi 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. A próxima seção apresentará a análise e discussão dos resultados.

## 5 Análise e Discussão dos Resultados

Esta seção apresenta a análise e discussão dos resultados de acordo com as categorias resolução de problemas socioambientais, certificação, relações com *stakeholders*, lideranças, indicadores e metas de sustentabilidade.

### 5.1 Resolução de problemas socioambientais

Em relação à resolução de problemas socioambientais, ou seja, buscou-se verificar quais ações as B Corps praticam para que isso ocorra, que tipo de atividades realizam e como o lucro está inserido neste contexto. Segundo o Coordenador de Programas do Sistema B, trata-se de uma nova cultura de fazer negócios, gerando valor através de iniciativas socioambientais, ao mesmo tempo em que se tem lucro.

Os entrevistados B1, B3, B7 e B12 afirmaram que suas empresas prestam assessoria e consultoria em sustentabilidade. Então, por meio de seus clientes, estas organizações geram impacto positivo para a sociedade e meio ambiente. Algumas empresas possuem um foco maior

na dimensão ambiental como, por exemplo: desenvolvimento de projetos de geração de vapor com biomassa (B4); produção de alimentos orgânicos (B11); e uma indústria de papel ecológico (B13). No entanto, estas empresas buscam gerar impacto para a sociedade também, como a indústria de papel ecológico, em que todos os colaboradores são da comunidade local (Sistema B Brasil, 2021).

O Especialista, membro da estrutura de governança do Sistema B, comentaram que as diferenças entre geração de impacto social e ambiental nas empresas B, mudam de acordo com a atividade fim de cada organização. Então a relevância das questões na certificação varia de acordo com os segmentos.

Os entrevistados B5, B8, B14 e B15 representam organizações da área financeira, com operações focadas em geração de impacto socioambiental. O entrevistado B15 disse que somente investem em organizações com os mesmos valores que os seus, enfatizando a importância da ética. Para ele, empresas que não estão alinhadas com estes valores, estão mais expostas a certos riscos.

O entrevistado B6 é de uma indústria têxtil que produz calcinhas menstruais absorventes. 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 tecidos sem esta matéria-prima levam mais de cinquenta anos.

Outra empresa do segmento de moda, com foco em exportação 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. Para o B10, a empresa baseia-se no tripé design, tecnologia e ética.

A empresa apresenta, em seu site, várias iniciativas para torná-la mais eficiente e conscientizar o público consumidor, como, por exemplo: atuar com transparência, trazendo informações sobre os produtos e processos; vender sob demanda, produzindo somente o necessário, evitando desperdícios, custos e contribuindo para o meio ambiente; utilizar matéria-prima com menor impacto ao meio ambiente.

Por fim, o entrevistado B9 falou sobre a empresa do segmento de saúde, que contempla hospitais, unidades de terapia intensiva (UTI), clínicas de hemodiálise e internação domiciliar. Com um foco maior na dimensão social, a empresa surgiu diante da preocupação com a precariedade da saúde no Brasil, devido às filas de espera para tratamentos e cuidados e por grande parte dos leitos estarem próximos de grandes centros urbanos.

Diante disso, percebe-se que as características apresentadas na categoria ‘resolução de problemas socioambientais’ se encontram nas empresas estudadas (Tabares, 2021; Kirst et al., 2021; Munoz et al., 2018; Stubbs, 2017; Correa & Van Hoof, 2015). Todas as empresas pesquisadas possuem valores socioambientais incorporados em seu propósito. O propósito das B Corps é baseado na resolução de problemas sociais e ambientais (Tabares, 2021).

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, por meio de seus negócios, podem gerar impacto positivo (Sistema B Brasil, 2021). Sua estrutura e procedimentos contribuem para que isso ocorra, assim como suas normas e valores moldam sua filosofia (Stubbs, 2017). Inclusive, houve relatos de que não realizam negócios que vão contra seus valores sociais/ambientais, como, por exemplo, na empresa que atua com gestão de patrimônio de terceiros e no grupo de empresas do mercado financeiro.

Um valor citado como fundamental para fazer negócios e direcionar suas atividades é a ética. Segundo Moroz e Gamble (2021), 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 fazer negócios e assim buscar a resolução de problemas socioambientais’. Assim, a Figura 4 apresenta o resumo das características encontradas.

Características	
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; São empresas que consideram a ética como um valor essencial para a fazer negócios e assim buscar a resolução de problemas socioambientais.

**Figura 4. Características do modelo de negócio sustentável das B Corps: resolução de problemas socioambientais**

Fonte: elaboração própria (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 a seguir.

## 5.2 Certificação

Em relação à certificação, buscou-se verificar de que forma a mesma 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. Os entrevistados B1, B10 e B13 afirmaram que buscaram a certificação por ser uma forma de demonstrar para o público que eles geram impacto socioambiental, sendo um reconhecimento de suas práticas. E com isso, conseguem divulgar o movimento, e compartilhar conhecimentos às empresas e população, em busca de transformar a economia.

Em relação aos benefícios da certificação, os entrevistados B2, B11 e B13 relataram que é uma oportunidade de identificar melhorias, já que o formulário da avaliação induz as empresas à uma reflexão sobre suas práticas. Ainda, para estes entrevistados a certificação possibilita fazer negócios e atrai investidores. No entanto, para o entrevistado B2 ainda há a necessidade de empresas maiores integrarem ao movimento. Essa pauta está na agenda da atual gestão do Sistema B, como uma necessidade de melhoria.

Os entrevistados B6 e B8, do grupo de empresas do mercado financeiro e consultoria em finanças sustentáveis, citaram que a certificação B é reconhecida no mercado, atraindo clientes e consumidores. 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.

Em relação às mudanças, as empresas citaram, principalmente, a formalização de processos, pois acreditam que já tinham práticas relacionadas à geração de impacto socioambiental inseridas na organização, antes mesmo da certificação. Assim, a certificação acaba sendo uma consequência das ações das empresas. Além disso, foram citados: a implantação de programa de diversidade, a concessão de benefícios para os colaboradores e alterações na estrutura de governança.

Diante disso, por meio 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 comprova para o público suas ações relacionadas a geração de impacto socioambiental. Villela et al. (2021) identificaram 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 e a indústria de papel ecológico, afirmaram 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 e a empresa de tecnologia, a certificação atrai clientes. No entanto, para a empresa de gestão de resíduos, as possibilidades de fazer negócios ainda são poucas, apesar de perceber o Movimento B investindo em ações como as ‘rodadas de negócios’, onde são promovidos encontros entre as empresas. Segundo ele, como a maioria das B Corps são de pequeno e médio porte, as chances de ocorrerem negócios reduzem por terem um menor poder aquisitivo. Diante destes relatos, sugere-se alterar este item para ‘a certificação atrai investidores e clientes, transmitindo confiança 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 et al. (2021), constataram que as empresas B certificadas são pouco motivadas a reformular seus processos internos para melhorar suas pontuações nas avaliações de impacto dos anos seguintes. 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 em direção aos objetivos socioambientais’ (Paelman et al., 2021; Bianchi et al., 2020), percebe-se nas falas 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). A Figura 5 resume as características encontradas.

<b>Características</b>	
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 em direção aos objetivos socioambientais.</p>

**Figura 5. Características do modelo de negócio sustentável das B Corps: certificação**

Fonte: elaboração própria (2022).

A certificação é uma maneira das empresas beneficiarem seus *stakeholders* e não somente seus acionistas, pois elas acreditam fazer parte de uma mudança global, resolvendo os desafios da sociedade, gerando impacto para a sociedade e meio ambiente, por meio de seus negócios. A próxima categoria a ser analisada é ‘relações com *stakeholders*’.

### 5.3 Relações com *stakeholders*

Esta categoria visa verificar como são as relações das B Corps com os *stakeholders*, ou seja, de que forma ocorre o engajamento, conscientização e educação com este público. 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 parcerias, para desenvolvimento de determinada tecnologia voltada para a economia circular.

A empresa produtora de orgânicos falou de parcerias com clientes e outras empresas que investem em sustentabilidade para o compartilhamento de conhecimentos na área. A empresa do segmento de moda incentivou um fornecedor a reutilizar resíduos de materiais, desenvolvendo um produto novo, para outro segmento.

O Coordenador de Programas (S3) e o Diretor Executivo do Sistema B (S2) citam o incentivo aos fornecedores para que se engajem com práticas de sustentabilidade, seja por meio de capacitações, exigência de indicadores ou premiações. A Natura, empresa B certificada, possui o programa Qlicar, no qual capacita fornecedores, os colocando em contato com a área de sustentabilidade, e solicita indicadores de sustentabilidade deles, buscando modificar a cadeia de fornecimento.

A entrevistada da indústria têxtil apontou que a própria rede proporcionada pelo Sistema B contribui para formar relações e proporcionar trocas de conhecimentos. O Coordenador de Programas do Sistema B citou o exemplo de uma rede de supermercados (empresa B) que expôs produtos B. Da mesma forma, o Diretor Executivo relatou o exemplo das ‘Gôndolas B virtuais’, expondo produtos de empresas B nos sites, na busca de sensibilização dos consumidores.

Sendo assim, percebe-se nas empresas deste estudo as relações e engajamento com os *stakeholders* com os mesmos valores, por meio da parceria com universidades e fornecedores para desenvolvimento de processos e produtos sustentáveis; e 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* visam 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 et al., 2020). A produtora de orgânicos comentou sobre a produção de um material sobre separação de resíduos para ser distribuído. Ainda, a organização de gestão de patrimônio de terceiros citou sobre a importância de influenciar sobre a sustentabilidade.

Assim, foi constatado, por meio das entrevistas, que a busca da conscientização e educação pode ser realizada, com palestras e eventos, proporcionando a disseminação de conhecimentos. Os entrevistados da indústria de papel ecológico (B13) e gestão de patrimônios (B14) citaram a participação como ministrantes em palestras, assim como participação em associações, fundações, manifestos e protestos que contemplam causas socioambientais.

A Figura 6 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 et al., 2020; Stubbs, 2017; Kirst et al., 2021; Kim, 2021).

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> .

**Figura 6. Características do modelo de negócio sustentável das B Corps: relações com *stakeholders***  
Fonte: elaboração própria (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. 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.

#### 5.4 Lideranças

Esta categoria tem o intuito de verificar o papel da liderança no modelo de negócio das B Corps. 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.

Uma das características em relação à esta categoria, 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, na qual o fundador sempre se identificou com pautas relacionadas à sustentabilidade e alimentação saudável, enquanto, para a B15, a ética é um valor essencial e para a B9 havia uma grande preocupação do seu presidente com a saúde pública.

Segundo o B15, quando a empresa foi criada, os fundadores tinham a definição de somente investir em empresas com valores alinhados com os seus, sendo que a ética seria inegociável. Já os líderes das empresas B1, B3 e B13, relataram que sempre foram envolvidos com experiências na área de responsabilidade social, com ONGs e movimentos sociais. O entrevistado B12, que representa a empresa de tecnologia, ressaltou o interesse, valores e participação do fundador em pautas relacionadas à sustentabilidade. No entanto, para ele, o assunto ainda precisa ser mais bem disseminado para o restante da equipe.

Outra característica relacionada às lideranças das B Corps é o ativismo corporativo, que busca 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 (B14), relataram ser pessoas ativistas, participam de movimentos e eventos e fazem pressões para mudanças e transformação do mercado capitalista.

Segundo Eilert et al. (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 dos relatos descritos, percebe-se o envolvimento das lideranças 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, 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. Desta forma, a Figura 7 apresenta o resumo das características encontradas nas empresas estudadas.

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

**Figura 7. Características do modelo de negócio sustentável das B Corps: lideranças**

Fonte: elaboração própria (2022).

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

## 5.5 Indicadores e metas de sustentabilidade

Esta categoria tem o intuito de verificar como os indicadores e metas de sustentabilidade são utilizados pelas B Corps, ou seja, identificar quais são eles, suas finalidades e as percepções dos entrevistados sobre eles. 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 (Sehnm et al., 2015). Neste contexto, há diversas ferramentas para mensuração, como: o *Global Reporting Initiative* (GRI), o *Impact Reporting and Investment Standards* (IRIS), o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), entre outros (Rahdari & Rostamy, 2015).

A ferramenta *B Impact Assessment* (BIA), do Sistema B, se diferencia das demais métricas, pois possibilita comparativos do seu impacto ambiental com as práticas de outras organizações. A BIA também utiliza definições de outras métricas, tais como GRI, IRIS e ISE (B Lab, 2021) e identifica quais aspectos precisam de desenvolvimento para gerar mais impacto.

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 comentaram que, com o uso da ferramenta, estabelecem indicadores e metas. Diferente das demais empresas entrevistadas, na indústria de papel ecológico ainda não há indicadores de sustentabilidade gerenciados sistematicamente. No entanto, com o processo de certificação, foi identificada a necessidade de haver um conselho na governança da empresa.

Quanto às metas estabelecidas, a empresa do segmento de moda, relatou 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. Desta forma, constata-se, por meio das entrevistas, 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 et al. (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, relataram que a certificação é uma oportunidade para melhoria contínua, pois a cada certificação buscam aumentar sua pontuação, sendo necessário apresentar evoluções em relação à avaliação anterior. 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 comentou que a Avaliação é um incentivo para que as empresas certificadas se desenvolvam cada vez mais, o formulário está sendo constantemente aperfeiçoado. 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), por meio 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. O entrevistado B9 relatou que a quantidade de perguntas e comprovações são necessárias para identificar se a empresa realmente possui ações e merece a certificação.

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 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; e foi nomeada *Certified Human Brasil*, por suas práticas com o bem-estar animal.

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. A indústria de papel ecológico possui o ‘Selo Verde, do Instituto Chico Mendes’, uma certificação socioambiental.

Para Carlos e Lewis (2017), a certificação é uma forma de disponibilizar informações sobre os produtos e serviços aos clientes. As empresas visualizam o uso de certificações como reflexo na sua reputação, sendo uma maneira de comunicar suas vantagens (Nossa, dos Santos Rodrigues & Nossa, 2017). Assim, as demais certificações recebidas pelas empresas entrevistadas refletem suas preocupações em comunicar e serem reconhecidas por suas práticas socioambientais. A Figura 8 resume as características encontradas nas B Corps.

<b>Características</b>	
Indicadores e metas de sustentabilidade	As B Corps assumem um compromisso de melhoria contínua, buscando contribuir para o desenvolvimento sustentável; A Avaliação de Impacto B e seus indicadores contribuem para a tomada de decisão e definição de metas; 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.

**Figura 8. Características do modelo de negócio sustentável das B Corps: indicadores e metas de sustentabilidade**

Fonte: elaboração própria (2022).

A seção 5 analisou as características do modelo de negócio das B Corps. 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, por meio das entrevistas e documentos.

## 6 Considerações Finais

Este estudo apresentou a seguinte questão de pesquisa: como se caracteriza o modelo de negócio sustentável das B Corps? Para respondê-lo, a pesquisa teve como objetivo caracterizar o modelo de negócio sustentável das B Corps, por meio de estudos de casos múltiplos realizado com quinze empresas B brasileiras. Esta análise permitiu a identificação de 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.

Foi verificado que estas empresas possuem um modelo de negócio sustentável que atua com a resolução de problemas socioambientais, através de sua atividade fim e até mesmo com práticas que beneficiam a sociedade e meio ambiente. Dessa forma, seu propósito é voltado à resolução de problemas socioambientais, utilizando seu lucro como um meio de gerar resultados nesta área. As B Corps consideram a geração de resultados nas três dimensões (ambiental, social e econômica), seguindo a perspectiva *Triple Bottom Line*.



A certificação é vista como um benefício, pois transmite confiança sobre o produto/serviço para os investidores e comprova o compromisso socioambiental da empresa. Em suas relações com os *stakeholders*, as B Corps buscam o engajamento, conscientização e educação dos mesmos. Estas relações de parcerias, colaborações e trocas foram identificadas com universidades, clientes, outras empresas, fornecedores e a própria rede proporcionada pelo Sistema B, em busca do bem-estar da sociedade e do meio ambiente.

Assim como os indicadores e metas de sustentabilidade, as lideranças direcionam o modelo de negócio sustentável em direção à estratégia de sustentabilidade. Os líderes possuem valores socioambientais, além de experiências na área, bem como uma participação ativa em movimentos relacionados às causas para transformar o mercado. Da mesma forma, as empresas estudadas possuem indicadores e metas de sustentabilidade, que são utilizados para a tomada de decisão do negócio.

Esta pesquisa contribui com a literatura, ao identificar outras características do modelo de negócio sustentável das B Corps nas categorias: resolução de problemas socioambientais, certificação, e indicadores e metas de sustentabilidade. Em relação à resolução de problemas socioambientais, o estudo complementa que a ética é um valor essencial para estas empresas. Na categoria certificação, foram identificados como benefícios para as empresas estudadas a atração de clientes, a inserção em uma rede com o mesmo propósito, e a possibilidade de identificar melhorias para a geração de impacto socioambiental. Por fim, quanto aos indicadores e metas de sustentabilidade, foi constatado que estas empresas buscam outras certificações e premiações, para demonstrar seu compromisso socioambiental.

Como contribuições gerenciais, o estudo pode servir como base para empresas que buscam desenvolver seu modelo de negócio sustentável, bem como é um incentivo para empresários buscarem a certificação B, e serve de estímulo às práticas de sustentabilidade nas organizações.

Em relação às limitações, ressalta-se a dificuldade de acesso às informações das B Corps para uso no estudo, não sendo possível aplicar outros instrumentos de coletas de dados, como o uso de questionários, por exemplo, que poderiam contribuir com mais dados de pesquisa. Além disso, a análise não pode ser generalizada para outras empresas não certificadas, pois trata-se de um estudo realizado em relação ao modelo de negócio das B Corps.

Como sugestões de novos estudos, sugere-se complementar esta pesquisa com a aplicação de questionários com os demais funcionários das empresas deste estudo de caso múltiplo para verificar se as características do modelo de negócio sustentável são observadas por eles assim como os líderes apontaram. Além disso, sugere-se comparar as características do modelo de negócio sustentável destas B Corps, que já foram criadas com o propósito socioambiental, com outras empresas que adquiriram estas práticas ao longo dos anos. Por fim, pode ser realizado um estudo de caso longitudinal para analisar se estas características se mantêm com o decorrer do tempo.

## Referências

- Abramovay, R., Correa, M. E., Gatica, S., & Van Hoof, B. (2013). Nuevas empresas, nuevas economías: Empresas B en Sur América. *São Paulo: Fomín*.
- Agwu, U. J., & Bessant, J. (2021). Modelos de Negócios Sustentáveis: Uma Revisão Sistemática de Abordagens e Desafios na Manufatura. *Revista de Administração Contemporânea*, 25.
- Alonso-Martinez, D., De Marchi, V., & Di Maria, E. (2021). The sustainability performances of sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 323, 129145.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

- Bianchi, C., Reyes, V., & Devenin, V. (2020). Consumer motivations to purchase from benefit corporations (B Corps). *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1445-1453.
- B Lab. (2021). *B-lab e certificação B*. São Paulo. Disponível em: <https://www.bcorporation.net/pt-br/>.
- Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19.
- Carlos, W. C., & Lewis, B. W. (2018). Strategic silence: Withholding certification status as a hypocrisy avoidance tactic. *Administrative Science Quarterly*, 63(1), 130-169.
- Carvalho, B., Wiek, A., & Ness, B. (2022). Can B Corp certification anchor sustainability in SMEs?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 293-304.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração-12<sup>a</sup> edição*. McGraw Hill Brasil.
- Correa, M. E. (2021). Sistema B e as Empresas B na América Latina: Um movimento social que muda o sentido do sucesso empresarial.
- Correa, M. E., & Van Hoof, B. (2015). Negocios sostenibles y las empresas B. *Pyme de Avanzada. Motor del desarrollo en America Latina*, 121-134.
- Eilert, M., & Nappier Cherup, A. (2020). The activist company: Examining a company's pursuit of societal change through corporate activism using an institutional theoretical lens. *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 461-476.
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597-608.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?. *Journal of Management*, 43(1), 200-227.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416.
- Hysa, X., Zerba, E., Calabrese, M., & Bassano, C. (2018). Social business as a sustainable business model: making capitalism anti-fragile. *Sustainability Science*, 13(5), 1345-1356.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2021). *Classificação do porte das empresas*. Brasília: IBGE. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/>>.
- Kim, Y. (2021). Certified corporate social responsibility? The current state of certified and decertified B Corps. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(6), 1760-1768.
- Kirst, R. W., Borchardt, M., de Carvalho, M. N. M., & Pereira, G. M. (2021). 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*, 28(6), 1822-1839.
- Kopaneva, I. M., & Cheney, G. (2019). Organizational identity formation in alternative organizations: A study of three benefit corporations. *Management Communication Quarterly*, 33(4), 484-511.
- Li, L. Z., & Soule, S. A. (2021). Corporate activism and corporate identity. *SSRN Electronic Journal*, 1-46.
- Lima, J. F., & Silva, G. (2019). Desafios para inovar na micro e pequena empresa. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 13(2), 85-97.

- Molina-Castillo, F. J., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2021). Sustainable business model innovation: review, analysis and impact on society. *Sustainability*, 13(16), 8906.
- Moroz, P. W., & Gamble, E. N. (2021). Business model innovation as a window into adaptive tensions: Five paths on the B Corp journey. *Journal of Business Research*, 125, 672-683.
- Munoz, P., Cacciotti, G., & Cohen, B. (2018). The double-edged sword of purpose-driven behavior in sustainable venturing. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 149-178.
- Nossa, V., dos Santos Rodrigues, V. R., & Nossa, S. N. (2017). O que se tem pesquisado sobre Sustentabilidade Empresarial e sua Evidenciação?. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11, 87-105.
- Paelman, V., Van Cauwenberge, P., & Vander Bauwhede, H. (2021). The impact of B corp certification on growth. *Sustainability*, 13(13), 7191.
- Pascual, J. A. V., Ruozi Lopez, A., Torres Marin, A. J. & Vásquez, B. L. (2021). Multiple paths for being recognized as a high impact firm in the banking sector. *Economic Research*, 34(1), 2790-2811.
- Rahdari, A. H., & Rostamy, A. A. A. (2015). Designing a general set of sustainability indicators at the corporate level. *Journal of Cleaner Production*, 108, 757-771.
- Rodrigues, J. (2016). *O Movimento B Corp: significados, potencialidades e desafios*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2016). Business models for sustainability: A co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation, and transformation. *Organization & Environment*, 29(3), 264-289.
- Sehnm, S., Lukas, M. C., & do Desterro Marques, P. (2015). Elaboração e aplicação dos indicadores de sustentabilidade em pequenas e médias empresas. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(3), 22-41.
- Shields, J. F., & Shelleman, J. M. (2017). A Method to Launch Sustainability Reporting in SMEs: The B Corp Impact Assessment Framework. *Journal of Strategic Innovation & Sustainability*, 12(2).
- Sistema B Brasil. (2021). *Relatório Anual 2020*. São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://www.sistemabbrasil.org/sobre>>.
- Stubbs, W. (2017). Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia. *Journal of Cleaner Production*, 144, 299-312.
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model”. *Organization & environment*, 21(2), 103-127.
- Tabares, S. (2021). Do hybrid organizations contribute to sustainable development goals? Evidence from B Corps in Colombia. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124615.
- Vasconcellos, P. M. (2019) *Análise das variáveis que influenciam a adesão das empresas a certificação B Corp*. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.
- Villela, M., Bulgacov, S., & Morgan, G. (2021). B Corp certification and its impact on organizations over time. *Journal of Business Ethics*, 170(2), 343-357.
- Wilburn, K., & Wilburn, R. (2014). The double bottom line: Profit and social benefit. *Business Horizons*, 57(1), 11-20.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora.