

MODELO DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA CERTIFICADA PELO SISTEMA B

ANA CLÁUDIA WECKER

CRISTIANE FROEHLICH
UNIVERSIDADE FEEVALE

Introdução

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). 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).

Problema de Pesquisa e Objetivo

Esta pesquisa apresenta o seguinte problema: como se caracteriza o modelo de negócio sustentável de uma empresa certificada e participante do movimento B? O objetivo consiste em analisar as características do modelo de negócio sustentável de uma empresa certificada pelo Sistema B.

Fundamentação Teórica

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).

Metodologia

Foi realizado um estudo de caso único, em uma indústria de embalagens certificada pelo Sistema B, localizada no Rio Grande do Sul. A escolha da empresa deu-se por possuir a maior pontuação na Avaliação de Impacto B, utilizada para a certificação, do Rio Grande do Sul. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, documentos e observação não participantes. Os dados foram analisados com auxílio do software N-Vivo.

Análise dos Resultados

A empresa atua com a resolução de problemas socioambientais; beneficia o modelo de negócio com a certificação; possui lideranças com valores socioambientais e utiliza indicadores e metas de sustentabilidade como uma forma de melhoria contínua do modelo de negócio sustentável. 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.

Conclusão

Foram identificadas na literatura características que auxiliam na caracterização do modelo de negócio sustentável, denominadas de: resolução de problemas socioambientais, certificação, lideranças e indicadores e metas de sustentabilidade. Buscou-se verificar no estudo de caso como essas características estavam sendo trabalhadas internamente. Percebe-se que a empresa busca a constante evolução em direção ao desenvolvimento sustentável, motivada inicialmente pelos clientes, e com o auxílio da certificação B.

Referências Bibliográficas

ABRAMOVAY, R. et al. Nuevas empresas, nuevas economías: empresas B en Sur América. São Paulo: Fomin, 2013. AGWU, U. J.; BESSANT, J. Modelos de negócios sustentáveis: uma revisão sistemática de abordagens e desafios na manufatura. RAC, v. 25, n. 1, 2021. ALONSO-MARTINEZ, D.; MARCHI, V. de; MARIA, E. di. The sustainability performances of sustainable business models. Journal of Cleaner Production, v. 323, p. 129-145, 2021.

Palavras Chave

Sustentabilidade, Modelo de Negócio, Sistema B

MODELO DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA CERTIFICADA PELO SISTEMA B

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, 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). 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 sustentável das B Corps, objeto de estudo deste trabalho, 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). Assim, o movimento conta com organizações de diversos ramos, sendo que algumas já nascem com o objetivo de gerar impacto socioambiental e outras têm transformado seu modelo de negócio ao longo do tempo. Diante disso, apesar de enfrentarem desafios diferentes, possuem o mesmo objetivo de beneficiar a sociedade e o meio ambiente, ao mesmo tempo em que visam o lucro.

Embora existam estudos sobre modelos de negócios sustentáveis, ainda há a necessidade de novas pesquisas 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, como os Estados Unidos, havendo espaço para discussões no Brasil (KIRST et al., 2021). Além disso, o Movimento B Corp apresenta um crescimento contínuo, havendo atualmente mais de 4.300 empresas certificadas no mundo (B LAB, 2021).

Esta pesquisa apresenta o seguinte problema: como se caracteriza o modelo de negócio sustentável de uma empresa certificada e participante do movimento B? O objetivo consiste em analisar as características do modelo de negócio sustentável de uma empresa certificada pelo Sistema B. Foi realizado um estudo de caso único, em uma indústria de embalagens certificada pelo Sistema B, localizada no Rio Grande do Sul. A escolha da empresa deu-se por possuir a maior pontuação na Avaliação de Impacto B, utilizada para a certificação, do Rio Grande do Sul.

Referente às contribuições, a pesquisa é um incentivo às empresas para que desenvolvam suas práticas de sustentabilidade, ainda apresenta exemplos de práticas que podem ser desenvolvidas nas B Corps que desejam refinar seu modelo de negócio sustentável e pode gerar *insights* para as empresas sobre quais ações podem ser realizadas para desenvolver o modelo de negócio sustentável. Além disso, a pesquisa é um estímulo para novas empresas conhecerem o Movimento B e buscarem a certificação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A sustentabilidade é uma ideia central ou um caminho para o desenvolvimento sustentável, os dois conceitos se complementam e as organizações são um dos atores que podem fazer sua parte para alcançar o desenvolvimento sustentável. 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 para implementar estratégias de sustentabilidade organizacional (MORIOKA et al., 2017).

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).

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

Um exemplo de modelo de negócio sustentável é praticado pelo Movimento Global de Empresas B, que 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. 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).

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).

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). 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 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. As normas da avaliação de impacto são criadas e revisadas pelo Conselho Consultivo de Normas (*Standard Advisory Council* – SAC. 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. A cada três anos, ocorre o processo de recertificação (SISTEMA B BRASIL, 2021).

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).

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 1 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, papel da liderança na condução do modelo de negócio e como utilizam os indicadores e metas para impulsionar a sustentabilidade.

Quadro 1 – Características do modelo de negócio das B Corps

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)

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 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, Bulgacov e Morgan (2019); Kirst et al. (2021)

Fonte: elaborado pelas autoras, 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 (2021), Villela e 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 HOOFF, 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 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).

Os líderes possuem um papel fundamental na condução deste tipo de organização. A 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).

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, verificou-se que as B Corps visam o bem-estar da sociedade e do meio ambiente, ao mesmo tempo em que buscam o lucro. A certificação, a liderança e os indicadores e metas de sustentabilidade são utilizados como impulsionadores do propósito no modelo de negócio das B Corps.

3 METODOLOGIA

A pesquisa classifica-se em um estudo de caso único, descritivo e qualitativo, realizado em uma empresa B Corp que incorporou a sustentabilidade em sua estratégia ao longo dos anos. 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.

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 e as questões elaboradas com base nos autores (Quadro 3).

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. As entrevistas seguiram um roteiro pré-estabelecido, buscando caracterizar o modelo de negócio sustentável da empresa. 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 2 – Perfil dos entrevistados

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 pelas autoras (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 que ocorrem no ambiente, precisando ter uma atitude de prontidão (KOCHE, 2016). A observação foi realizada através de visita nas dependências da empresa.

Uma das pesquisadoras pode conhecer as instalações da matriz, bem como, observar, por algumas horas o seu funcionamento, realizar conversas informais com funcionários, observar elementos visuais do ambiente e processos realizados 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 da técnica 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 3, através do *software* de análises qualitativas NVivo versão 12.

Quadro 3 – Categorias e subcategorias para análise de conteúdo

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)
	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 pelas autoras (2022).

Com o uso do *software*, foram criados nós, que reuniram 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.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa atua 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 (SITE DA EMPRESA, 2022). Para Landim et al. (2016), as indústrias de embalagens que não utilizam papeis 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 investigada 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 de acordo com 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.

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 (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, a empresa 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.

5 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, a certificação na empresa, suas lideranças e indicadores e metas de sustentabilidade.

A primeira subcategoria **‘resolução de problemas socioambientais’** 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. 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. 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 (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. 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, 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.

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, pode-se 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, esta indústria gráfica está concentrando seus esforços na estratégia de 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.

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: calçamento que absorve água do solo; as estruturas físicas dos prédios da empresa necessitam menos energia elétrica e possuem conforto térmico; instalação de painéis de energia solar; 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: compra de uma área para recuperação de mata nativa, mata ciliar e reflorestamento; uso de tintas com menor impacto e uso de tecnologias que evitam desperdícios no processo produtivo; conscientização em escolas locais sobre sustentabilidade e reciclagem; 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).

Desta forma, observa-se que em relação à resolução de problemas socioambientais a empresa apresentou diversas iniciativas: a resolução de problemas sociais e/ou ambientais é o seu propósito; atua com negócios e projetos que visam resolver problemas socioambientais; seus lucros são um meio de gerar resultados sociais e/ou ambientais positivos; segue a perspectiva do *Triple Bottom Line* para causar impacto; considera a ética como um valor

essencial para a fazer negócios e assim buscar a resolução de problemas socioambientais. 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).

Apesar disso, a empresa possui várias práticas que demonstram sua preocupação socioambiental, como: sequestro de carbono; redução do consumo de água no processo produtivo; a matéria-prima das embalagens é o papel; 97% dos fornecedores possuem a certificação FSC; recuperação de mata nativa, ciliar e reflorestamento; uso de tecnologias com objetivo de redução de desperdícios; reciclagem e reutilização de resíduos; estrutura física que exige menor consumo de energia; emprego da comunidade local; doação de alimentos para crianças carentes; incentivos à educação (formação); 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 segunda subcategoria 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.

De acordo com 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.

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 (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. 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, “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. 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 relatou:

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).

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.

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, 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.

Em síntese, pode-se verificar no estudo de caso que, a certificação é uma forma de transmitir confiança aos clientes sobre seu produto/serviço e comunicar o compromisso socioambiental da empresa; 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; a certificação provoca mudanças internas devido ao posicionamento da empresa em direção aos objetivos socioambientais.

A terceira subcategoria ‘**lideranças**’ 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. 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.

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 mais bem 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 estava em 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 (E2; E6).

Desta forma, 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.

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. 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.

A última subcategoria 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.

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). 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: alcançar a ecoeficiência plena em nossas operações; gerar impactos econômicos e socioambientais para todos os *stakeholders*; buscar a expansão e perpetuação do negócio, sendo a referência no fornecimento de produtos com valor agregado; zerar impactos negativos de nossas operações para com a mudança climática e aquecimento global; 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 ISO 9001, que busca garantir qualidade de produtos e serviços; a Forest Stewardship Council (FSC); o Programa Origem Sustentável, por incorporar a sustentabilidade em seu processo produtivo.

Além destas, a empresa informa, em seu site, que utiliza os selos: Embalagem Carbono Positivo, pois a quantidade de gases de efeito estufa é inferior à quantidade compensada pelas ações de plantio e conservação de florestas; Energia Renovável, devido ao uso em suas unidades; Membro do Programa Brasileiro GHG Protocol, por publicar de forma transparente seus Inventários de Emissões de Gases de Efeito Estufa.

Sendo assim, identifica-se que a empresa “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”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresentou a seguinte questão de pesquisa: como se caracteriza o modelo de negócio sustentável de uma empresa certificada e participante do movimento B? O objetivo consiste em analisar as características do modelo de negócio sustentável de uma empresa certificada pelo Sistema B.

Foram identificadas na literatura características que auxiliam na caracterização do modelo de negócio sustentável, denominadas de: resolução de problemas socioambientais, certificação, lideranças e indicadores e metas de sustentabilidade. Buscou-se verificar no estudo de caso como essas características estavam sendo trabalhadas internamente.

Percebe-se que a empresa busca a constante evolução em direção ao desenvolvimento sustentável, motivada inicialmente pelos clientes, e com o auxílio da certificação B. A empresa atua com a resolução de problemas socioambientais; beneficia o modelo de negócio com a certificação; possui lideranças com valores socioambientais e utiliza indicadores e metas de sustentabilidade como uma forma de melhoria contínua do modelo de negócio sustentável.

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. 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, a pesquisa não pode ser generalizada, pois os dados representam a visão de lideranças da empresa e documentos disponibilizados. Para continuidade do estudo, sugere-se a aplicação de questionários com os demais funcionários da empresa a fim de verificar o ponto de vista deles sobre o modelo de negócio sustentável. Por fim, sugere-se um estudo longitudinal para analisar como as B Corps se comportam após a recertificação.

Como contribuições, a pesquisa avança nas reflexões teóricas sobre um enfoque ainda não explorado suficientemente, o modelo de negócio sustentável das B Corps. 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 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.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. et al. **Nuevas empresas, nuevas economías: empresas B en Sur América**. São Paulo: Fomin, 2013.
- AGWU, U. J.; BESSANT, J. Modelos de negócios sustentáveis: uma revisão sistemática de abordagens e desafios na manufatura. **RAC**, v. 25, n. 1, 2021.
- ALONSO-MARTINEZ, D.; MARCHI, V. de; MARIA, E. di. The sustainability performances of sustainable business models. **Journal of Cleaner Production**, v. 323, p. 129-145, 2021.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMBALAGENS. **Site institucional**. São Paulo, 2022. Disponível em: <www.abre.org.br>. Acesso em: 17 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, M. 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, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BIANCHI, C.; REYES, V.; DEVENIN, V. Consumer motivations to purchase from benefit corporations (B Corps). **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 3, p. 1445-1453, 2020.
- COELHO, M. B. et al. Gestão de pessoas e sustentabilidade: aspectos empíricos e práticos. **Revista de Psicologia**, v. 14, n. 51, p. 349-365, 2020.
- CORREA, M. E. **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, M. E.; VAN HOOFF, B. Negocios sostenibles y las empresas B. In: CORREA, M. E.; VAN HOOFF, B. (Orgs.). **Pyme de avanzada: motor del desarrollo en America Latina**. Bogotá: Universidad de Los Andes, 2015. p. 121-134.
- FEIL, A. A.; SCHREIBER, D. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. **Cadernos Ebape BR**, v. 15, n. 1, p. 667-681, 2017.
- FERREIRA, D.; SILVA, P.; MADEIRA, T. F. Embalagens verdes: conceitos, materiais e aplicações. **Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação**, v. 1, n. 2, 2019.
- FOSS, N. J.; SAEBI, T. 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.

GAMBLE, E. N.; PARKER, S. C.; MOROZ, P. W. Measuring the integration of social and environmental missions in hybrid organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 167, n. 2, p. 271-284, 2020.

GEHMAN, J.; GRIMES, M. 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.

HONEYMAN, R.; JANA, T.. **The B Corp handbook**: how you can use business as a force for good. Oakland, USA: Berrett-Koehler Publishers, 2019.

KIM, Y. 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.

KIRST, R. W. 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.

LAASCH, O. 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, A. P. M. et al. Sustentabilidade quanto às embalagens de alimentos no Brasil. **Polímeros**, v. 26, p. 82-92, 2016.

LAVNITCKI, L.; BAUM, C. A.; BECEGATO, V. A. 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.

MARQUES, Luiz. **Capitalismo e colapso ambiental**. 3. ed. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2018.

MORIOKA, S. N. 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.

MOUSAVI, S.; BOSSINK, B.; VAN VLIET, M. Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 203, p. 224-239, 2018.

NÄYHÄ, A. 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.

OLIVEIRA, V. M. de; CORREIA, S. É. N.; GOMEZ, C. R. P. 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, A.; CRUICKSHANK, H.; AHMED, V. 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.

PAELMAN, V.; CAUWENBERGE, P. V.; BAUWHEDE, H. V. The impact of B Corp certification on growth. **Sustainability**, v. 13, n. 13, p. 7191, 2021.

PASCUAL, J. A. V. 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, R. S. 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.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negócios com impacto social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016.

ROCHA, T. I. P. **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.

RODRIGUES, J. **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.

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.

STUBBS, W. 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, W.; COCKLIN, C. Conceptualizing a sustainability business model. **Organization & Environment**, v. 21, n. 2, p. 103-127, 2008.

TABARES, S. 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.

VASCONCELLOS, P. M. **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.

VILLELA, M.; BULGACOV, S.; MORGAN, G. B Corp certification and its impact on organizations over time. **Journal of Business Ethics**, v. 170, n. 2, p. 343-357, 2021.

WILBURN, K.; WILBURN, R. The double bottom line: profit and social benefit. **Business Horizons**, v. 57, n. 1, p. 11-20, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.