



## Modelo de negócio sustentável em uma empresa certificada pelo sistema B

### *Sustainable business model in a B system–certified company*

### *Modelo de negocio sostenible en una empresa certificada por el sistema B*

doi: 10.5020/2318-0722.2025.31.e14481

Ana Cláudia Wecker  

Mestre em Administração pela Universidade Feevale. Graduada em Administração pela Universidade Feevale.

Cristiane Froehlich  

Docente e Pesquisadora do Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Feevale.

#### Resumo

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. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, documentos, e observação não participante. Os dados foram analisados com auxílio do *software* NVivo. Os principais resultados mostram que 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 de sustentabilidade como uma forma de melhoria contínua do modelo de negócio sustentável.

**Palavras-chave:** sustentabilidade, modelo de negócio sustentável, sistema B.

#### Abstract

*This study aims to analyze the characteristics of the sustainable business model of a company certified by the B System. A single case study was conducted in a B System–certified packaging manufacturing company located in Rio Grande do Sul, Brazil. Data were collected through semi-structured interviews, document analysis, and non-participant observation. The data were analyzed with the support of NVivo software. The main findings indicate that the company operates by addressing socio-environmental problems, benefits its business model through B System certification, is led by individuals with strong socio-environmental values, and uses sustainability indicators as a mechanism for the continuous improvement of its sustainable business model.*

**Keywords:** sustainability, sustainable business model, B system.

#### Resumen

*El objetivo consiste en analizar las características del modelo de negocio sostenible de una empresa certificada por el Sistema B. Se realizó un estudio de caso único en una industria de envases certificada por el Sistema B, ubicada en Río Grande del Sur. Los datos fueron recolectados mediante entrevistas semiestructuradas, documentos y observación no participante. Los datos fueron analizados con el apoyo del software NVivo. Los principales resultados muestran que la empresa actúa en la resolución de problemas socioambientales; la certificación beneficia el modelo de negocio; cuenta con liderazgos con valores socioambientales; y utiliza indicadores de sostenibilidad como una forma de mejora continua del modelo de negocio sostenible.*

**Palabras clave:** sostenibilidad, modelo de negocio sostenible, sistema B.

O modelo de negócio sustentável (MNS) demonstra como uma organização gerencia e comunica sua proposta de valor sustentável para seus clientes e demais *stakeholders*. Nesse sentido, o MNS descreve como uma empresa cria, captura e entrega valor, a partir da manutenção ou regeneração do capital ambiental e social, e como contribui para a redução dos efeitos nocivos no meio ambiente e na sociedade, além de fornecer soluções para atingir os objetivos econômicos e de sustentabilidade simultaneamente (Schaltegger et al., 2016).

O artigo de Stubbs e Cocklin (2008), intitulado *Conceptualizing a Sustainability Business Model*, caracteriza-se como um estudo seminal sobre o tema. Para os autores, empresas que adotam esse tipo de modelo de negócio utilizam a abordagem do *Triple Bottom Line* para medir o desempenho; consideram a necessidade de todos os *stakeholders* ao invés de priorizar somente as expectativas dos acionistas; incluem o meio ambiente e a sociedade como *stakeholders*; os líderes impulsionam as mudanças culturais e estruturais necessárias para implementar a sustentabilidade; e a visão e a missão da empresa são expressas em termos de resultados econômicos, ambientais e sociais, sendo o lucro o meio para atingir esses resultados.

As empresas estão sendo cada vez mais questionadas sobre suas ações, sendo necessário repensar suas estratégias para a resolução de problemas sociais e ambientais (Näyhä, 2020). Do mesmo modo, pesquisadores buscaram entender como integrar o conceito de modelo de negócio com as necessidades de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade (Fernandes et al., 2021; Lüdeke-Freund & Dembek, 2017). Lüdeke-Freund et al. (2018) apresentaram uma proposta de taxonomia de análise triangular composta pelos pilares econômico, ambiental e social da sustentabilidade, para que as empresas possam buscar meios de criação de valor.

Para atender à demanda da sustentabilidade, a literatura reconhece que o MNS possui importante potencial no enfrentamento de desafios a longo prazo (Foss & Saebi, 2017; Laasch, 2018). Assim, as organizações que adotam o MNS possuem o desafio de criar e entregar o valor sustentável, ou seja, de integrar os aspectos econômicos, ambientais e sociais de forma que beneficie os *stakeholders* (Geissdoerfer et al., 2018; Sinkovics et al., 2021), como fazem as empresas certificadas pela B Corps (Stubbs, 2017). Empresas certificadas pela B Corps possuem a missão e propósito socioambiental e buscam criar impacto positivo para os seus *stakeholders* (Sistema B Brasil, 2021). Algumas já nascem com o objetivo de gerar impacto socioambiental, e outras têm transformados seus modelos de negócios ao longo do tempo. 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 MNS, ainda há a necessidade de novas pesquisas que abordem sobre 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; 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 mais de 4.300 empresas certificadas no mundo (B Lab, 2021).

Diante disso, 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. Para isso, foi realizado um estudo de caso único, em uma indústria de embalagens certificada pelo Sistema B, localizada no Estado do Rio Grande do Sul. A escolha da empresa deu-se por ela possuir a maior pontuação na Avaliação de Impacto B, utilizada para a certificação, do Rio Grande do Sul.

O estudo apresenta contribuições teóricas, pois avança nas reflexões sobre um enfoque ainda não explorado suficientemente, o modelo de negócio sustentável das B Corps, destacando as características necessárias para este modelo: resolução de problemas socioambientais; relações com os *stakeholders*; certificação; lideranças; e indicadores e metas de sustentabilidade. Ainda, além de contribuições gerenciais, o estudo serve como incentivo para outras organizações, devido à apresentação de práticas realizadas pela empresa do estudo de caso. Para além disso, a pesquisa mostra a relevância do Movimento B para as organizações que buscam inserir a estratégia de sustentabilidade em seu modelo de negócio, podendo estimular a busca de novas empresas por certificação.

A estrutura do artigo é composta pela introdução, o referencial teórico – que aborda sobre o modelo de negócio sustentável e sobre o movimento B Corp e sua certificação –, a metodologia, os resultados e as considerações finais da pesquisa.

## Referencial Teórico

### Modelo de negócio sustentável

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 et al., 2011). 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 pesquisa de Stubbs e Cocklin (2008), publicada com o título *Conceptualizing a Sustainability Business Model*, é considerada 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.

Assim como Stubbs e Cocklin (2008), Boons e Lüdeke-Freund (2013) também consideram o *Triple Bottom* no MNS. Para estes autores, o modelo de negócio deve propor valor, fornecendo valor ambiental e social mensurável em conjunto com o econômico; a cadeia de suprimentos precisa envolver fornecedores que assumem responsabilidade por si próprios e pelos *stakeholders* da empresa; os clientes devem ser motivados a se responsabilizarem por seu consumo e também pelos *stakeholders* da empresa; e o modelo financeiro deve considerar a distribuição de custos e benefícios econômicos entre os atores envolvidos no modelo de negócio e contabilizar os impactos ambientais e sociais da empresa.

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

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

De acordo com Evans et al. (2017), o MNS considera o valor sustentável, englobando benefícios econômicos, sociais e ambientais; considera um sistema de fluxos de valores sustentáveis entre vários *stakeholders*, incluindo o meio ambiente e a sociedade como *stakeholders* primários; a organização deve considerar a sustentabilidade em seu propósito dentro de uma rede de valor; requer um pensamento integrado, reconfigurando aspectos do negócio orientados para a sustentabilidade; a criação de valor requer a consideração sistêmica de um amplo conjunto de *stakeholders* que têm uma participação e responsabilidade no sistema de criação de valor; internaliza a natureza de modelo Sistema Produto-Serviço, fornecendo funcionalidade ou resultado aos clientes, em oposição aos produtos – responsabilizando-se pelas questões econômicas, ambientais e sociais durante e após a fase de uso do produto.

A Tabela 1 apresenta as características do modelo de negócio sustentável identificadas na literatura.

**Tabela 1**

*Características do modelo de negócio sustentável*

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

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

Desta forma, de acordo com a Tabela 1, pode-se constatar que o *Triple Bottom Line* está inserido no MNS, considerando os aspectos sociais, ambientais e econômicos, seja na resolução de problemas, na criação de valor, na medição de desempenho ou na visão e missão da empresa. O MNS visa atender às necessidades dos *stakeholders*,

sendo importante o papel dos líderes para implementar a sustentabilidade na estratégia da empresa. Por fim, com o lucro, gera-se impacto nas três dimensões: social, ambiental e econômica da sustentabilidade.

## Movimento B Corp e certificação

Um exemplo de MNS é praticado pelo Movimento Global de Empresas B, 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 à 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, no qual 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, contudo apenas em 2016 tornou-se uma organização independente, no formato de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) (Sistema B Brasil, 2021).

O Movimento B atua em quatro frentes: legislação, certificação, investimento de impacto e academia (Correa, 2021). Para se tornar uma empresa B, o primeiro passo é preencher a ferramenta de avaliação on-line 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 dois anos, o formulário é atualizado para que se possa avaliar com mais precisão todos os tipos de negócios. A cada três anos, ocorre o processo de recertificação (Sistema B Brasil, 2021).

A busca das empresas para obter a certificação depende de diversas motivações e percepções dos benefícios, dentre as quais destaca-se a possibilidade de o empresário participar de uma comunidade de líderes que buscam usar os negócios para fazer o bem por meio de valores compartilhados (Villela et al., 2019). Outro benefício é o potencial de atração de trabalhadores que buscam gerar para si um impacto significativo e positivo, 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, 2017).

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. A Tabela 2 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 e como utilizam os indicadores e metas para impulsionar a sustentabilidade.

**Tabela 2**

*Características do modelo de negócio das B Corps*

Características		Autores
Resolução de problemas socioambientais	A resolução de problemas sociais e/ou ambientais é o propósito; Atuação com negócios e projetos que visam resolver problemas socioambientais; Os lucros são um meio de gerar resultados sociais e/ou ambientais positivos; Adoção da perspectiva do <i>Triple Bottom Line</i> para causar impacto.	Tabares (2021); Sistema B Brasil (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 devido ao posicionamento da empresa em direção aos objetivos socioambientais.	Kim (2021); Kirst et al. (2021); Paelman et al. (2021); Bianchi et al. (2020).
Relações com <i>stakeholders</i>	Busca de relações sólidas, sistêmicas e de engajamento com os <i>stakeholders</i> com os mesmos valores; visa 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. (2021).

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); 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 com base em Tabares (2021), Sistema B Brasil (2021), Kim (2021), Kirst et al. (2021), Paelman et al. (2021), Alonso-Martinez et al. (2021), 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. Conforme 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 *et al.*, 2018; Kirst et al., 2021). Ao ser uma B Corp, as empresas direcionam seus negócios aplicando práticas relacionadas aos aspectos sociais, ambientais e econômicos, já que com a avaliação é possível identificar pontos de melhorias e assim buscar soluções para problemas sociais e/ou ambientais globais (Sistema B Brasil, 2021). Elas atuam de forma ativa em negócios e projetos que possam resolver os desafios socioambientais (Correa & Van Hoof, 2015).

A certificação é uma maneira de comunicar que a empresa possui um compromisso com a sociedade e com o meio ambiente (Kim, 2021), o que pode contribuir com a sua reputação. Afinal, estas empresas seguem rigorosos critérios na avaliação para a obtenção do selo. Desta forma, os consumidores, com os mesmos valores sociais e ambientais, adquirem confiança na compra de produtos/serviços das B Corps (Bianchi et al., 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 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 (Alonso-Martinez et al., 2021; Tabares, 2021). Buscam relações sistêmicas e engajamento dos *stakeholders* que possuem os mesmos valores, além de criar laços emocionais com os clientes (Kim, 2021; Kirst et al., 2021; Stubbs, 2017; Tabares, 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. A mentalidade e os valores moldam a filosofia empresarial, reforçados por suas atitudes, experiências de vida e formação profissional (Baldo, 2019; Kirst et al., 2021; Tabares, 2021). Eles ajudam a construir uma comunidade de apoio, sendo possível aprender uns com os outros (Villela et al., 2019).

No que se refere aos 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, de acordo com suas necessidades de melhorias socioambientais (Pascual et al., 2021; Sistema B Brasil, 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 (Kirst et al., 2021; Villela et al., 2019).

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.

## Metodologia

A pesquisa classifica-se em um estudo de caso único, desenvolvida no nível descritivo e com abordagem qualitativa dos dados. O caso selecionado é uma empresa brasileira da indústria de embalagens com certificação B Corp que incorporou a sustentabilidade em sua estratégia ao longo dos anos. O caso é considerado único por possuir a pontuação mais alta entre as empresas que possuem a certificação do Sistema B no Rio Grande do Sul. 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 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. O roteiro de entrevista foi validado por uma profissional especialista da área de sustentabilidade, e as questões elaboradas com base nos autores (Tabelas 1 e 2).

As entrevistas foram realizadas com seis funcionários da empresa que ocupam cargos de liderança e/ou eram membros do Comitê de Sustentabilidade, todos indicados pela empresa. Estes foram denominados de E1, E2, E3, E4, E5 e E6. As entrevistas seguiram um roteiro preestabelecido, buscando caracterizar o modelo de negócio sustentável da empresa. Cabe ressaltar que todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas com o consentimento dos entrevistados. Das seis entrevistas, uma foi realizada de forma presencial e as demais por meio de videoconferência, com uma média de duração de 45 minutos a uma hora cada.

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 a partir de uma 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. Para Yin (2015), o uso de documentos corrobora e aumenta a evidência de outras fontes.

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016). Na etapa de pré-análise, foi realizada a primeira leitura, organização e preparo dos documentos para que pudessem ser explorados. Na etapa de exploração, os materiais foram codificados de acordo com as categorias e subcategorias definidas *a priori* e com apoio do *software* de análises qualitativas NVivo versão 12 (Tabela 3).

**Tabela 3**

*Categorias e subcategorias para análise de conteúdo*

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Autores</b>
Características do modelo de negócio	Resolução de problemas socioambientais	Tabares (2021); Sistema B Brasil (2021); Stubbs (2017); Kirst et al. (2021); Munoz et al. (2018); Correa e Van Hoof (2015).
	Certificação	Kim (2021); Kirst et al. (2021); Paelman et al. (2021); Bianchi et al. (2020)
	Relações com os <i>stakeholders</i>	Stubbs (2017); Tabares (2021); Sistema B Brasil (2021); Kirst et al. (2021); Kim (2021); Alonso-Martinez et al. (2021).
	Lideranças	Tabares (2021); Villela et al. (2019); Kirst et al. (2021)
	Indicadores e metas de sustentabilidade	Pascual et al. (2021); Tabares (2021); Sistema B Brasil (2021); Villela et al. (2019); Kirst et al. (2021)

Fonte: elaborado pelas autoras.

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.

## Resultados

### Contextualização da empresa

A empresa, que atua no ramo de embalagens, foi fundada na década de 1950 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. Possui cerca de 950 pessoas em seu quadro de funcionários em quatro unidades. Atende diversos segmentos, como farmacêutico, veterinário, alimentício, 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 micro-ondulado e papel cartão (Institucional, 2022). Para Landim et al. (2016), as indústrias de embalagens que não utilizam papéis sustentáveis, como, por exemplo, aqueles produzidos a partir de florestas plantadas pela própria indústria, podem gerar impacto ambiental negativo, devido ao alto consumo de energia, de água e necessidade de desmatamento das florestas. O que não é o caso da empresa estudada, que demonstra a preocupação com o meio ambiente a partir de suas práticas apresentadas ao longo desta seção.

De acordo com 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 do 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 et al., 2019).

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

De acordo com a coordenadora de Gestão de Pessoas da empresa (E3), a indústria de embalagens investigada é uma empresa familiar e conta com a terceira geração da família na gestão do negócio. O fundador 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 (E1) relatou 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, com o plantio e conservação de florestas. De acordo com 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). 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 (Relatório 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 et al., 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.

### Características do modelo de negócio sustentável

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.

No Código de Ética e Conduta disponibilizado pela empresa, os 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. No Relatório de Sustentabilidade da empresa, os últimos três anos (desde 2018) foram importantes para esta temática, devido à reestruturação da empresa, com a formação do Comitê de Sustentabilidade e vinculação ao planejamento estratégico. Observou-se, nos relatos dos entrevistados E3, E4 e E5, a atenção da empresa com questões sociais e ambientais.

Assim como o gerente industrial, o gerente de processos comentou que a sustentabilidade sempre foi uma preocupação para a empresa. O espaço físico, no qual situa-se 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, identifica-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 et al., 2016). Desse modo, 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 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, ressaltou o sequestro de carbono, que neutraliza os gases do efeito estufa.

No Relatório de Sustentabilidade consta que 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, por meio das observações nas dependências da empresa: 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. As seguintes ações foram relatadas pelo gerente industrial: 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.

Por meio destas práticas, foi constatado que a empresa apresenta as características apontadas na literatura e atua com negócios e projetos que visam resolver problemas socioambientais (Correa & Van Hoof, 2015; Kirst et al., 2021; Sistema B Brasil, 2021), seguindo 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. Ainda, apresenta 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 et al., 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.

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 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, comparado-se 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 práticas que demonstram sua preocupação socioambiental, como: sequestro de carbono; redução do consumo de água no processo produtivo; a matéria-prima das embalagens ser 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 os consumidores finais tenham consciência sobre o consumo de embalagens e seus impactos, pois, conforme Oliveira et al. (2016), as empresas têm um papel importante no incentivo a 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.

No Relatório de Sustentabilidade consta que a certificação B está alinhada com sua estratégia de sustentabilidade que visa “entregar a melhor embalagem para o mundo”. Os entrevistados relataram que a organização sempre teve uma preocupação com a sustentabilidade. 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. Portanto, para esta empresa, a certificação foi uma forma de transmitir confiança aos clientes sobre seu produto/serviço e sobre como comunicar o compromisso socioambiental da empresa (Bianchi et al., 2020; Kim, 2021); o que pode ser afirmado a partir de um incentivo de certificação por um cliente.

O contato e as trocas de conhecimentos 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 o aprendizado das práticas de sustentabilidade, além do contato e ações promovidas pelo Sistema B. 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. 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. Villela et al. (2019) apontam que estas empresas são atrativas para investidores preocupados com o retorno e posicionamento ambiental, social e financeiro. Para Bianchi et al. (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 esta 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 apontaram os entrevistados E1 e E6. Neste sentido, pode-se afirmar, que a certificação provoca mudanças internas devido ao posicionamento da empresa em direção aos objetivos socioambientais (Paelman et al., 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, verifica-se, através do 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.

Dando continuidade, a subcategoria seguinte visa verificar como são as relações da empresa estudada com as diferentes partes interessadas, considerando de que forma ocorre o engajamento, conscientização e educação com este público. A empresa informa em seu Código de Ética e Conduta que busca “manter o cliente encantado”, ou seja, pensar em soluções capazes de melhorar seus resultados e, ao mesmo tempo, fortalecer as suas práticas de gestão, sua sustentabilidade, responsabilidade empresarial, e o cumprimento rigoroso dos contratos e compromissos

assumidos, além de manter a ética e a transparência nas relações. Conforme o gerente de processos, a empresa não visa somente entregar uma embalagem, mas entregar um valor sustentável. No entanto, ainda não são todos os clientes que se preocupam com esta criação de valor sustentável. Alguns se atentam mais aos custos do que aos benefícios causados para a sociedade e meio ambiente (E4).

No Relatório de Sustentabilidade consta que a empresa realiza anualmente o Fórum de Soluções Integradas, sendo o seu principal objetivo ser um ponto de encontro anual dos profissionais dos segmentos cosmético, farmacêutico, veterinário, alimentício e entre outros. Neste fórum, são programadas palestras relacionadas ao mercado de embalagens, inovação, gestão e sustentabilidade. O Código de Ética e Conduta é utilizado para fundamentar as relações com fornecedores. A coordenadora de gestão de pessoas e o gerente administrativo comentaram sobre uma ação realizada para engajamento e apresentação do Sistema B aos fornecedores: o “O 1º Dia do Fornecedor”. O evento contou com a participação de dois membros da estrutura de Governança do Sistema B: uma especialista e um gerente de programas. A relação com a comunidade local é fortalecida por meio de ações, por exemplo, com escolas. Durante visitas às dependências da empresa, foi apresentado um vídeo em que a empresa divulga no contato com as escolas, mostrando de forma lúdica a importância do reflorestamento. A empresa realizou, com os funcionários, o Dia do Conhecimento, um evento no qual foi debatido a pauta de sustentabilidade (E6).

Com a realização de diversos eventos e ações, pode-se perceber que a empresa busca o engajamento, educação e conscientização de *stakeholders*, como clientes, fornecedores, funcionários, comunidade local e sociedade. Foi identificado, neste estudo de caso, que a empresa busca relações sólidas, sistêmicas e de engajamento com os *stakeholders* com os mesmos valores (Kim, 2021; Kirst et al., 2021; Stubbs, 2017; Tabares, 2021); e visa a educação e conscientização dos *stakeholders* (Tabares, 2021; Alonso-Martinez et al., 2021). A analista de marketing e o coordenador de qualidade apontaram que não são todos os clientes e fornecedores que valorizam as ações socioambientais. No entanto, percebe-se o esforço da empresa para engajá-los na causa, buscando a transformação do mercado, com a realização de eventos e ações de conscientização já citados. Para Gautier *et al.* (2018), as B Corps consideram igualmente importantes os *stakeholders*: acionistas, proprietários, funcionários, clientes, comunidades, fornecedores e o planeta, sendo necessário a conscientização e o alinhamento de valores.

A terceira subcategoria, *lideranças*, busca verificar o papel do líder na indústria de embalagem certificada pelo Sistema B, em relação à sua visão e inserção em pautas relacionadas à sustentabilidade. Os entrevistados apontaram 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. No entanto, ainda precisa ser mais bem difundido entre os demais líderes. Para isso, a área de Recursos Humanos da empresa foi recentemente reestruturada e agora é denominada de Gestão de Pessoas e Cultura. Antes, seu foco estava em atividades mais operacionais, como folha de pagamento, no entanto, seu atual objetivo é atuar de forma mais estratégica, contribuindo para o fortalecimento da cultura da empresa (E2; E6).

Desta forma, verifica-se, nesta organização, que os líderes moldam a filosofia empresarial de acordo com seus valores socioambientais (Baldo, 2019; Kirst et al., 2021; Tabares, 2021; Villela et al., 2019), já que o fundador da empresa se preocupou com a sustentabilidade. A área de Gestão de Pessoas e os líderes devem incentivar as discussões sobre sustentabilidade e promover treinamentos sobre o tema, atuando como agentes de mudanças para direcionar a estratégia da empresa (Coelho et al., 2020). Para Opoku et al. (2015), a capacidade de uma empresa, para prosseguir a agenda sustentável, é influenciada pelo compromisso e abordagem dos líderes para a sustentabilidade. Desse modo, 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 verificar como os indicadores e metas de sustentabilidade são utilizados pela indústria de embalagem*, ou seja, quais são eles, com qual finalidade são usados, quais as percepções dos entrevistados sobre eles e se a empresa possui outras certificações que remetam à 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). No Relatório de Sustentabilidade visualizou a atuação da empresa com metas vinculadas aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável de 2030. Apresentam-se, então, os cinco objetivos vinculados ao seu planejamento estratégico: alcançar a ecoeficiência plena nas 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 das 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: que contempla a meta de realizar cinco campanhas de fomento à diversidade até 2025. Todos estes objetivos estão relacionados às ODS. 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 (Kirst et al., 2021; Villela et al., 2019; Sistema B Brasil, 2021), podendo constatar a partir das metas vinculadas aos ODS. O relato 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 os relatos 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.

## Considerações Finais

Este estudo buscou caracterizar o MNS de uma empresa certificada e participante do movimento B. Foram identificadas na literatura características que auxiliam na caracterização do modelo de negócio sustentável. Buscou-se, ainda, verificar no estudo de caso como essas características estavam sendo trabalhadas internamente. A partir dos dados, identificou-se que: a empresa busca a evolução em direção ao desenvolvimento sustentável, motivada inicialmente pelos clientes, e com o auxílio da certificação B; 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 MNS.

O caso estudado sugere que empresas com certificação B Corp apreendem as oportunidades de sustentabilidade. Ao apreendê-las, reconfiguram seus recursos e ativos para manter a transformação do modelo de negócio clássico para sustentável. Ainda, empresas com certificação B Corp e que atuam na indústria de embalagens atendem à demanda setorial por práticas que geram impacto socioambiental positivo. Além disso, a empresa demonstrou a busca de engajamento e atendimento das necessidades de *stakeholders*, como funcionários e comunidade. Diversas certificações foram conquistadas no decorrer dos anos, o que demonstra a evolução de suas práticas de sustentabilidade, refinando seu MNS.

Como contribuições teóricas, a pesquisa avança nas reflexões sobre um enfoque ainda não explorado suficientemente, o modelo de negócio sustentável das B Corps, destacando as características necessárias para este modelo, como: resolução de problemas socioambientais; relações com os *stakeholders*; certificação; lideranças; e indicadores e metas de sustentabilidade.

Quanto às contribuições gerenciais, o estudo serve como incentivo para as práticas de sustentabilidade nas organizações. Além disso, é uma oportunidade para as B Corps que desejam refinar seu MNS, aperfeiçoando suas práticas de sustentabilidade a partir dos exemplos apresentados neste estudo. Por fim, a pesquisa mostrou a importância do Movimento B para as organizações que buscam inserir a estratégia de sustentabilidade em seu modelo de negócio, podendo estimular novas empresas a buscarem a certificação.

Em relação às limitações, a pesquisa baseia-se em dados coletados com as lideranças indicadas pela própria empresa. Este foi o modo de acesso possibilitado para realização da pesquisa.

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 MNS. Por fim, sugere-se um estudo longitudinal para analisar como as B Corps se comportam após a recertificação.

## Referências

- Agwu, U. J., & Bessant, J. (2021). Modelos de negócios sustentáveis: uma revisão sistemática de abordagens e desafios na manufatura. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(1), 1-18. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200202.en>
- Alonso-Martinez, D., Marchi, V. de, & Maria, E. (2021). The sustainability performances of sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 323, 129-145. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129145>
- Associação Brasileira de Embalagens. (2022). *Site institucional*. [www.abre.org.br](http://www.abre.org.br)
- B Lab. (2021). *B-lab e certificação B*. <https://www.bcorporation.net/pt-br/>

- Baldo, M. (2019). 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*, 4(1), 1-18. <https://doi.org/10.1186/s40991-019-0042-y>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. 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. <https://doi.org/10.1002/csr.1897>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
- Coelho, M. B., Fragoso, E. J. N., Santiago, A. M. dos S., & Pinheiro, F. A. (2020). Gestão de pessoas e sustentabilidade: Aspectos empíricos e práticos. *Revista de Psicologia*, 14(51), 349-365. <https://doi.org/10.14295/online.v14i51.2582>
- Correa, M. E. (2021). *Sistema B e as Empresas B na América Latina: Um movimento social que muda o sentido do sucesso empresarial*. CAF Banco de Desenvolvimento da América Latina. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1716>
- Correa, M. E., & Van Hoof, B. (2015). Negocios Sostenibles y las Empresas B. In B. Van Hoof, & H. Gómez (Eds.), *Pyme de avanzada: Motor del desarrollo en America Latina* (pp. 121-134). Universidad de Los Andes.
- 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. <https://doi.org/10.1002/bse.1939>
- Feil, A. A., & Schreiber, D. (2017). Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(1), 667-681. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395157473>
- Fernandes, J. A. L., Sousa, J. M., Filho, & Viana, F. L. E. (2021). Sustainable business models in a challenging context: The Amana Katu Case. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(3), 1-17. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200205.en>
- Ferreira, D., Silva, P., & Madeira, T. F. (2019). Embalagens verdes: Conceitos, materiais e aplicações. *Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação*, 1(2), 28-39. <https://doi.org/10.33871/26747170.2019.1.2.2780>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Gamble, E. N., Parker, S. C., & Moroz, P. W. (2020). Measuring the integration of social and environmental missions in hybrid organizations. *Journal of Business Ethics*, 167(2), 271-284. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04146-3>
- Gehman, J., & Grimes, M. (2017). Hidden badge of honor: How contextual distinctiveness affects category promotion among certified B corporations. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2294-2320. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0416>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135(5), 1474-1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- 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. <https://doi.org/10.1002/csr.2147>
- Kirst, R. W., Borchardt, M., Carvalho, M. N. M. de, & 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*, 8(6), 1-18. <https://doi.org/10.1002/csr.2160>
- Laasch, O. (2018). Beyond the purely commercial business model: Organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models. *Long Range Planning*, 51(1), 158-183. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.09.002>
- Landim, A. P. M., Bernardo, C. O., Martins, I. B. A., Francisco, M. R., Santos, M. B., & Melo, N. R. de. (2016). Sustentabilidade quanto às embalagens de alimentos no Brasil. *Polímeros*, 26, 82-92. <https://doi.org/10.1590/0104-1428.1897>
- Lavnitzki, L., Baum, C. A., & Becegato, V. A. (2018). Política Nacional dos Resíduos Sólidos: Abordagem da problemática no Brasil e a situação na região sul. *Ambiente & Educação*, 23(3), 379-401. <https://doi.org/10.14295/ambeduc.v23i3.7783>
- Lüdeke-Freund, F., & Dembek, K. (2017). Sustainable business model research and practice: New field or passing fancy? *Journal of Cleaner Production*, 168, 1668-1678. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.093>
- Lüdeke-Freund, F., Carroux, S., Joyce, A., Massa, L., & Breuer, H. (2018). The Sustainable Business Model Pattern Taxonomy: 45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. *Sustainable Production and Consumption*, 15, 145-162. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.06.004>
- Morioka, S. N., Bolis, I., Evans, S., & Carvalho, M. M. (2017). Transforming sustainability challenges into competitive advantage: Multiple case studies kaleidoscope converging into sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 167, 723-738. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.118>
- Näyhä, A. (2020). Finnish forest-based companies in transition to the circular bioeconomy-drivers, organizational resources and innovations. *Forest Policy and Economics*, 110, 101-136. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2019.05.022>
- Oliveira, V. M., Correia, S. É. N., & Gomez, C. R. P. (2016). 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*, 5(1), 61-77. <https://doi.org/10.5585/geas.v5i1.335>
- Opoku, A., Cruickshank, H., & Ahmed, V. (2015). Organizational leadership role in the delivery of sustainable construction projects in UK. *Built Environment Project and Asset Management*, 5(2), 154-169. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-12-2013-0074>
- Organização das Nações Unidas. (2015). *Objetivos do desenvolvimento sustentável*. <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Paelman, V., Cauwenberge, P. V., & Bauwhede, H. V. (2021). The impact of B Corp certification on growth. *Sustainability*, 13(13), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su13137191>
- Pascual, J. A. V., Lopes, A. R., Marín, A. J. T., & Vázquez, B. L. (2021). Multiple paths for being recognized as a high impact firm in the banking sector. *Economic Research*, 34(1), 2790-2811. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1842224>
- Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016). Modelo de negócios com impacto social. *Revista de Administração de Empresas*, 56(2), 209-225. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160207>
- Rodrigues, J. (2016). *O Movimento B Corp: Significados, potencialidades e desafios* [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP. <https://doi.org/10.11606/D.12.2017.tde-19122016-152403>
- 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. <https://www.jstor.org/stable/26164769>

- Sinkovics, N., Gunaratne, D., Sinkovics, R. R., Molina-Castillo, F.-J. (2021). Sustainable business model innovation: An umbrella review. *Sustainability*, 13(13), 7266-7285. <https://doi.org/10.3390/su13137266>
- Sistema B Brasil. (2021). *Relatório Anual 2020*. <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. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.093>
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a sustainability business model. *Organization & Environment*, 21(2), 103-127. <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>
- Tabares, S. (2021). Do hybrid organizations contribute to sustainable development goals? Evidence from B Corps in Colombia. *Journal of Cleaner Production*, 280(3), 124-145. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124615>
- Villela, M., Bulgacov, S., & Morgan, G. (2019). B Corp certification and its impact on organizations over time. *Journal of Business Ethics*, 170(2), 343-357. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04372-9>
- Wilburn, K., & Wilburn, R. (2014). The double bottom line: Profit and social benefit. *Business Horizons*, 57(1), 11-20. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.10.001>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Bookman.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

#### Como citar:

Wecker, A. C., & Froehlich, C. (2025). Modelo de Negócio Sustentável em uma Empresa Certificada pelo Sistema B. *Revista Ciências Administrativas*, 31, 1-14. <http://doi.org/10.5020/2318-0722.2025.31.e14481>

---

#### Endereço para correspondência:

Ana Cláudia Wecker  
E-mail: [anawecker@hotmail.com](mailto:anawecker@hotmail.com)

Cristiane Froehlich  
E-mail: [froehlich.cristiane@gmail.com](mailto:froehlich.cristiane@gmail.com)

**Submetido em:** 02/07/2024  
**Aprovado em:** 01/12/2024

