

ANÁLISE DE PRÁTICAS DE GESTÃO ADOTADAS POR EMPRESAS DE BENEFÍCIO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO VISANDO O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA ÁREA DE SERVIÇOS

ANALYSIS OF MANAGEMENT PRACTICES ADOPTED BY BENEFIT CORPORATIONS: AN EXPLORATORY STUDY AIMING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE AREA OF SERVICES

Caio Francisco Ternus de Abreu* E-mail: caio.ternus@gmail.com

Bernardo Ternus de Abreu* E-mail: bernardoternus@gmail.com

Miriam Borchardt* E-mail: miriamb@unisin.br

*Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, Rio Grande do Sul, Brasil.

Resumo: As empresas de benefício (*benefit corporations*, ou empresas B) são organizações que estão voltadas a gerarem impactos socioambientais positivos para a comunidade local em concomitância com a produção de lucro para os seus proprietários e/ou acionistas. Nos últimos anos, essas empresas B têm recebido uma atenção maior por parte de pesquisadores acadêmicos, porém ainda são escassos os trabalhos que se debruçaram realizando uma revisão de literatura (RL) em conjunto com estudo de casos para encontrar as práticas exemplares (estado de arte) em gestão para esse tipo de empresa. Através de uma RL e de estudo exploratório (questionários e entrevistas), este trabalho almeja apontar as melhores práticas para as empresas B da área de serviços, considerando que os eixos encontrados na avaliação de impacto de negócio (BIA) são: governança, trabalhadores, meio-ambiente, comunidade e consumidores. As empresas escolhidas para o estudo obtiveram pontuação ótima na avaliação BIA mais recente. Esse trabalho propõe sugestões e diretrizes para organizações definirem suas estratégias para o futuro. Ao final, este trabalho indicou as práticas efetuadas pelas empresas estudadas e como estas contribuem positivamente com os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODSs). Tal resultado poderá servir de base para outras organizações que desejem ampliar seus impactos positivos na sociedade por meio de suas atividades produtivas e comerciais.

Palavras-chave: Empresa B. Desenvolvimento sustentável. Avaliação de impacto de negócio. Responsabilidade social corporativa. Serviços no Brasil.

Abstract: Benefit corporations (also known as B Corps) are organizations that aim to generate positive social and environmental impacts for the local community, concomitantly with the production of profit for their owners and/or shareholders. In recent years, these B companies have received greater attention from academic researchers, but there are still few works that have focused on conducting a literature review (LR) along with case studies to find exemplary (state of the art) practices in management for this type of company. Through an literature review and an exploratory study (questionnaires and interviews), this work aims to point out the best practices for B companies in the service area, considering that the areas presented in the business impact assessment (BIA) are: governance, workers, environment, community and consumers. The companies chosen for the study scored great on the most recent BIA assessment. This work proposes suggestions and guidelines for organizations to define their strategies for the future. In the end, this work indicated the practices carried out by the studied companies and how they contribute positively to the sustainable development goals (SDGs). This result may serve as a basis for other organizations that wish to expand their positive impacts on society through their productive and commercial activities.

Keywords: B Corp. Sustainable development. Business impact assessment. Corporate social responsibility. Services in Brazil.

1 INTRODUÇÃO

A pauta do desenvolvimento sustentável tem sido tratada pela Organização das Nações Unidas¹ (ONU) como uma questão fundamental a ser debatida no século XXI e nos alerta para a necessidade de criar negócios para o bem da sociedade (OECD, 2016; ONU, 2015). Os objetivos de desenvolvimento sustentável² (ODS) são metas a serem adotadas pelas empresas para alinhamento com a Agenda 2030 da ONU e visam a reduzir problemas que vivenciamos diariamente em nosso planeta (TABARES, 2020).

Em nossa sociedade, o sistema de produção de bens e serviços com viés capitalista tem causado sérios problemas ambientais e de desigualdade social, o que expõe a importância de se repensar os atuais modelos de negócios das organizações (GAZZOLA *et al.*, 2019). Sabendo dessa conjuntura, as empresas passam a ter a oportunidade de ação como vetores de transformação e impacto positivo para o desenvolvimento socioeconômico da comunidade onde estão sediadas (WINKLER *et al.*, 2018). É dever humano conservar o planeta para que as gerações futuras tenham condições de atenderem as suas necessidades e de viverem de forma plena e digna (FOGAÇA, 2021).

Atualmente, o que uma empresa ou representante tem feito pode ser visto com transparência maior nas mídias digitais e impressas, e assim os clientes e investidores estarão atrás de consumirem e apoiarem produtos e serviços com apelo mais ético (BURGER-HELMCHEN; SIEGEL, 2020), e sobretudo a causa das organizações com viés de apoio à preservação ambiental e cuidado sociocultural (BIANCHI; REYES; DEVENIN, 2020). Essa realidade impõe as empresas a necessidade de se adaptarem, principalmente pela repercussão positiva na mídia ou mesmo por restrições de capacidade de recursos ambientais na localidade de inserção, ademais também pela causa de optarem por uma estratégia de impacto global e de alto desempenho sustentável (PAELMAN *et al.*, 2020).

¹ A Organização das Nações Unidas (ONU) é uma organização internacional para a promoção da cooperação intergovernamental. Os seus objetivos principais são a manutenção da paz e da segurança mundial, a proteção e respeito aos direitos humanos, auxiliando no desenvolvimento econômico e no progresso social das nações, protegendo o meio-ambiente e promovendo ajuda humanitária em casos de fome, desastres naturais e conflitos armados (UN, 2021).

² Os objetivos de desenvolvimento sustentáveis (ODS), ou SDG em inglês, são 17 metas para o desenvolvimento sustentável que foram acordados pelos 193 estados-nações membros da ONU em setembro de 2015. Eles foram inseridos na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2021).

Dentro desse conjunto de empresas que alcançam impacto socioambiental aliado à sustentabilidade econômica, estão as chamadas corporações de benefício ou, abreviando-se, empresas B³ (NIGRI; DEL BALDO; AGULINI, 2020). Elas são empresas que foram bem-sucedidas no processo de certificação B, que é realizado pela organização norte-americana B Lab⁴, e para isso tiveram de alcançar uma pontuação mínima de 80 pontos na BIA⁵ (avaliação de impacto de negócios) cuja escala de pontuação é de 0 à 200 pontos (MUIRU, 2019).

Tal certificação tem a serventia de mensurar se as estratégias adotadas e executadas ligadas aos temas governança (missão e engajamento, ética e transparência), trabalhadores (segurança financeira, saúde e bem-estar, desenvolvimento de carreira, engajamento e satisfação), meio-ambiente (gestão de meio-ambiente, ar e clima, água, terra e vida), comunidade e consumidores (recompensas) convergem para os objetivos de desenvolvimento sustentável (PAELMAN *et al.*, 2020).

Ao optarem por aderir a certificação e adentrar na forma jurídica de uma “Empresa B”, a forma jurídica assegura que a missão da organização continue a se perpetuar mesmo que ocorra uma alteração nos cargos e lideranças da mesma (Sistema B Brasil, 2021a). As empresas que seguirem esse modelo devem estar alinhadas numa visão de impacto positivo e propósito para além do lucro dos sócios e acionistas, praticando políticas públicas que percorrem todos os níveis da empresa e que visem desenvolver a localidade onde se inserem, e não somente utilizar os seus recursos. Ao receber-se uma certificação como essa, a empresa adere a uma base sólida de valores cuja missão é de longo prazo na criação de valor tanto para os acionistas como para com o planeta e comunidade na qual a organização está inserida ou envolvida (Sistema B Brasil, 2021a).

A organização sem fins lucrativos B Lab foi fundada em 2006 nos EUA e é quem certifica organizações com fins lucrativos com o selo B (de benefício), tendo

³ As empresas de benefício ou empresas B são organizações certificadas pelo B Lab por atenderem as boas práticas de desempenho social e ambiental, transparência pública e responsabilidade legal para equilibrar lucro e propósito (Forbes, 2021).

⁴ B Lab é uma organização que busca redefinir o conceito de sucesso no mundo corporativo ao disseminar uma cultura de economia que beneficie todas as pessoas, comunidades e o planeta. Essa organização cria padrões, políticas e ferramentas (como BIA e SDG Action Manager) para certificar negócios conhecidos como empresas B (B Lab, 2021).

⁵ A avaliação de impacto B ou *B Impact Assessment* (BIA) é uma ferramenta criada pela organização B Lab que permite que as organizações compartilhem informações sobre si, bem como criem consciência e tomem ações concretas em relação aos seus impactos econômicos, sociais e ambientais (Forbes, 2021).

certificado as primeiras 87 empresas no ano de 2007 (B Lab, 2021). Esse número vem crescendo desde então em um movimento de propagação da filosofia para outros empreendedores (Sistema B, 2021), no entanto esse ainda é um modelo de negócio com poucas pesquisas acadêmicas (STUBBS, 2019). Do período de início de 2009 até meados de abril de 2018 foram encontrados somente 191 artigos que abordam a respeito das empresas B, sendo a maioria voltada ao campo jurídico (GEHMAN; GRIMES; CAO, 2019).

Os estudos sobre as empresas B certificadas⁶ apontam que houve progresso de um ano ao outro quanto a geração de lucro para os proprietários e acionistas assim como contribuição como força para o bem social (WILBURN, KATHLEEN; 2015), outra pesquisa mostra o crescimento ano a ano de 2009 à 2018 (CAO; GEHMAN; GRIMES, 2017). Também foi encontrado na RL um artigo que realiza um estudo sobre como as organizações híbridas (entre elas, as 18 empresas B de diferentes setores) contribuem através da inovação social corporativa com o desenvolvimento sustentável no contexto da Colômbia (TABARES, 2021), deixando em aberto lacunas como o impacto das empresas B nas questões de desenvolvimento sustentável no Brasil, e também incentivando novas pesquisas.

Este trabalho está pensado para ocorrer por meio de um questionário cuja aplicação se dará em empresas B do setor de serviços, no caso selecionado empresas que receberam uma pontuação mínima de 90 pontos na avaliação de impacto de negócios (BIA). O objetivo entender como as empresas B estão contribuindo para os ODS de acordo com as melhores práticas adotadas nos critérios de avaliação BIA. A pesquisa é importante para preencher as lacunas deixadas por artigos anteriores e produzir conhecimento para que se entenda o Sistema B no Brasil, usando como referência estudos no âmbito latino-americano e em outras localidades.

⁶ A certificação de empresa B é um rótulo ou selo concedido pela organização norte-americana B Lab, fundada em 2006 por três executivos: Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan e Andrew Kassoy. Em 2012, a organização parceira Sistema B Brasil foi criado pelo empresário Marcel Fukayama (Sistema B, 2021b).

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar a contribuição (impacto) das práticas de gestão das empresas B para o desenvolvimento sustentável.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Compreender o sistema de avaliação BIA e sua relação com o desenvolvimento sustentável;
- b) Identificar as melhores práticas de gestão adotadas por empresas B com pontuação acima de 90 pontos, em cada um dos critérios de avaliação do BIA, que podem servir de *benchmark*⁷ para outras empresas B.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Com o objetivo de corroborar o valor deste trabalho para a área acadêmica, realizou-se uma Revisão de Literatura (RL) sobre o tema. Uma RL pode ser definida como uma pesquisa científica com o intuito de efetuar o mapeamento, exploração, seleção, consolidação e aprimoramento dos resultados alcançados por pesquisadores sobre um tema ou tópico delimitado. Nesse processo, cada um dos artigos encontrados nessa revisão apresenta objetivo, problema de pesquisa, metodologia, análise e conclusão próprios, e com a revisão dessas fontes, as realizações primárias apontam direções e lacunas a serem preenchidas em estudos futuros (MARTINS, 2018).

O Quadro 1 apresenta a revisão de literatura, trazendo artigos científicos que foram encontrados em periódicos sobre o tema das empresas B nos últimos anos.

Quadro 1 – Revisão de literatura

(continua)

Autores, Título e Síntese
Gazzola, Grechi, Ossola e Pavione (2019) - <i>Certified Benefit Corporations as a new way to make sustainable business: The Italian example.</i> O objetivo principal deste artigo é explorar as relações que existem entre as cinco diferentes áreas de impacto consideradas na certificação de empresas B e o valor do lucro líquido, usando o modelo de regressão de mínimos quadrados ordinários, baseado em toda a amostra das empresas italianas certificadas. Palavras-chaves: corporações de benefício, avaliação de impacto de

⁷ *Benchmark* significa modelo de referência, e na área empresarial, esse termo quer dizer uma empresa que se destaque em sua área de atuação em relação à concorrência, por ter desempenho exemplar em relação aos produtos, serviços, processos, metodologias ou práticas de gestão (N.A.).

benefício, corporações b certificadas, responsabilidade social corporativa, modelo de regressão, empreendimento social, certificação de terceiro.

Gehman, Grimes e Cao (2019) - *Why We Care about Certified B Corporations: From Valuing Growth to Certifying Values Practices.*

Este artigo realiza uma pesquisa do número de publicações de 2009 à 2018 sobre empresas B certificadas e corporações de benefício, tratando do tema do impacto da certificação B no crescimento da empresa. O artigo é um comentário a outra publicação: "*The Impact of B Lab Certification on Firm Growth*" (Parker, Gamble, Moroz e Branzei, 2019).

McMullen e Warnick (2016) – *Should We Require Every New Venture to Be a Hybrid Organization?*

Nesta pesquisa, o objetivo é avaliar a hipótese de que toda a organização deveria ser híbrida ou não e esclarecer o papel dos empreendedores e do governo para estabelecimento de uma sociedade menos desigual. Sugere-se que o valor combinado pode ser melhor relegado ao papel de ideal ou diretriz em oposição à obrigação normativa ou legal. **Palavras-chaves:** valor combinado, responsabilidade social corporativa, organização híbrida, empreendedorismo social, empreendedorismo sustentável, resultado financeiro triplo.

Miller-Stevens e Taylor (2018) - *Assessing Value Differences Between Leaders of Two Social Venture Types: Benefit Corporations and Nonprofit Organizations*

Este estudo considera as principais diferenças de valores entre líderes de dois tipos de empreendimentos sociais: corporações de benefícios sociais com fins lucrativos e organizações sem fins lucrativos, realizando para isso uma pesquisa-questionário com funcionários de diferentes setores. **Palavras-chaves:** valores, empresas de benefício, organizações sem fins lucrativos, empresa social, empreendimento social.

Moroz et al. (2018) - *Imprinting with purpose: Prosocial opportunities and B Corp certification*

Nesta pesquisa, estuda-se de forma teórica o ciclo de vida de empresas B certificadas e sua relação com a jornada empreendedora, buscando identificar padrões e processos que agregam valor significativo ao campo do empreendedorismo.

Muiru (2019) – *The B Movement in East Africa: A shift in the culture of business*

Este artigo aborda de forma teórica o sistema B e a comunidade desse ecossistema na África Leste, e como a ferramenta BIA pode ser utilizada pelas empresas africanas para impacto social e ambiental. **Palavras-chaves:** empresa social na África Oriental; negócios com propósito; certificação; impacto positivo; empreendedorismo.

Muñoz, Cacciotti e Cohen (2018) - *The double-edged sword of purpose-driven behavior in sustainable venturing*

Este artigo realiza um estudo com 14 diferentes organizações certificadas pelo B Lab e como elas incorporam o propósito antes, durante e depois do processo de certificação. Encontrou-se caminhos de risco para os empreendedores que desafiam a crença de que buscar a certificação de empresas B é necessariamente produtiva para a sociedade e para os próprios empreendimentos, independentemente de quando a certificação é obtida. **Palavra-chave:** empreendedorismo sustentável, empresas B, impressão, janelas sensíveis, pesquisa de rastreamento de processos.

Nigri e Del Baldo (2018) - *Sustainability reporting and performance measurement systems: How do small- and medium sized benefit corporations manage integration?*

Este artigo enfoca a medição de desempenho e os sistemas de relatórios que são adotados por pequenas e médias empresas italianas que são corporações de benefícios certificadas (CBCs), e investiga se os indicadores da BIA se integram a um sistema geral de gestão de desempenho de sustentabilidade. Para atingir esse objetivo, é apresentada uma análise exploratória baseada em casos em 7 CBCs de pequeno e médio porte italianas. **Palavras-chaves:** corporações de benefício; relatórios de responsabilidade social corporativa, sistemas sustentáveis de contabilidade gerencial, sistemas de gestão de desempenho sustentável, pequena e média empresa.

Nigri, Del Baldo e Agulini (2020) - *Governance and accountability models in Italian certified benefit corporations*

Este artigo enfoca como as empresas certificadas de benefícios italianas estão integrando indicadores orientados ao benefício em suas estruturas de governança e procedimentos de responsabilização desde que o país introduziu a Benefício Società em 2016. Para isso, efetuou-se 12 com a alta administração de 7 CBCs italianos. Observou-se que há uma mudança nos modelos de governança corporativa onde as organizações sem fins lucrativos estão entrando no setor com fins lucrativos e que com fins lucrativos estão ampliando sua missão para incluir objetivos sociais e ambientais. **Palavras-chaves:** prestação de contas, empresas de benefícios certificados (CBCs), responsabilidade social corporativa, sustentabilidade corporativa, governança, instrumentos de sistema de gestão.

Paelman, Van Cauwenberge, Vander Bauwhede (2020) - *Effect of B Corp Certification on Short-Term Growth: European Evidence*

Usando um conjunto de dados de painel de dados financeiros de empresas europeias que obtiveram a certificação de empresas B entre 2012 e 2018 e um projeto de pesquisa experimental, este artigo mostra empiricamente que a certificação B impacta positivamente as taxas de crescimento da rotatividade um ano antes e um ano após a certificação. Não foram encontrados efeitos significativos nas taxas de crescimento dos funcionários ou nas taxas de crescimento dos ativos totais. **Palavras-chaves:** certificação de sustentabilidade, corporações B certificadas, B Lab, crescimento da empresa, firmas sustentáveis.

Parker et al (2019) – *The Impact of B Lab Certification on Firm Growth*

Este artigo investiga o impacto da certificação B Lab nas taxas de crescimento à curto prazo de 249 empresas B norte-americanas, a maioria privadas, entre 2011 e 2014. Os resultados, derivados de uma estrutura de diferença e aumentados com percepções de um conjunto de entrevistas em profundidade, identificam uma desaceleração do crescimento de curto prazo decorrente da certificação, que é mais pronunciada para as empresas menores e mais jovens. Essas descobertas destacam a necessidade de mais atenção aos custos de reorganização interna e aos benefícios externos decorrentes da certificação B Lab, trazendo também implicações práticas importantes para organizações que buscam a certificação.

Poponi et al. (2019) – *The Stakeholders' perspective within the B corp certification for a circular approach*

O objetivo principal deste artigo é investigar como o Sistema B pode contribuir para um processo de conscientização em organizações empresariais e na economia circular⁸, e demonstra que as empresas que estão adotando a certificação relativa ao “serviço de reciclagem e gestão de resíduos” contribuem fortemente para o desenvolvimento na direção da economia circular. A análise dos estudos de caso mostra dois cenários possíveis que descrevem a abordagem circular nos negócios e os diferentes papéis das partes interessadas nessa jornada. **Palavras-chaves:** certificação de empresa B, economia circular, sustentabilidade, perspectiva de múltiplas partes interessadas.

Richardson, O'Higgins (2019) – *B Corporation certification advantages? Impacts on performance and development*

Este estudo explora o impacto da certificação de empresa B e sua avaliação de impacto associada em quatro estudos de caso de empresas brasileiras de pequeno e médio porte certificadas. Os resultados revelam que embora todas tenham alcançado altas pontuações na BIA, posteriormente elas não desenvolveram roteiros para melhorar suas pontuações na avaliação, não havendo remodelação dos processos internos para impactar melhora. Este artigo contribui na discussão sobre engajamento de partes interessadas e governança corporativa para sucesso a longo prazo do tema empresa B.

Romi, Cook e Dixon-Fowler (2018) – *The influence of social responsibility on employee productivity and sales growth: Evidence from certified B corps*

Este artigo almeja examinar dois aspectos de desempenho financeiro, no caso produtividade dos funcionários e crescimento de vendas, de empresas B comprometidas com questões sociais. O artigo aponta que a produtividade dos funcionários é significativamente maior em relação à empresas equiparadas não-híbridas, de mesmo porte. O status legal de empresa B não prejudica a lucratividade, o que é uma mudança frente ao paradigma tradicional. **Palavras-chaves:** responsabilidade social corporativa, empresa B, organizações híbridas, corporação B, produtividade, crescimento de vendas.

Sharma, Beveridge, Haigh (2018) – *A configural framework of practice change for B corporations*

Este estudo busca compreender como empreendimentos buscando impacto pró-social organizam as suas práticas. Neste estudo, conduziu-se 24 entrevistas com líderes de empresas B, equipe B Lab e gestores de fundos de investimento. Utilizou-se também dados de 346 empreendimentos avaliados entre 2008 e 2011 (onda 1) e 723 empreendimentos avaliados entre 2011 e 2013 (onda 2), todos norte-americanos. Notou-se que os empreendimentos mudaram suas configurações práticas a medida que foram avaliados e reavaliados para a certificação.

⁸ Economia circular propõe a utilização da matéria-prima até o seu esgotamento, situação em que não possa mais ser transformada, reutilizada ou reciclada. É uma forma de gestão mais eficiente de recursos naturais existentes, eliminando resíduos e mantendo os produtos e materiais em ciclos de uso e reuso, colocando o resíduo de volta na cadeia para ser utilizado como matéria prima (FIA, 2020).

Stubbs (2019) – *Strategies, practices, and tensions in managing business model innovation for sustainability: the case of an Australian B Corp*

Este artigo faz um estudo de caso de uma empresa B australiana e as tensões ao balancear as esferas econômica, social e ambiental. O estudo indica que essa empresa foca suas ações nos aspectos social e econômico, enquanto o desempenho ambiental só foi endereçado após uma pontuação insatisfatória na BIA. Esse artigo contribui ao compreender as estruturas, estratégias e práticas que facilitam iniciativas sustentáveis, as tensões envolvidas e como podemos gerenciá-las. **Palavras-chaves:** empresa B, corporações de benefício, inovação de modelo de negócios para sustentabilidade, modelos de negócios para a sustentabilidade, modelo de negócios sustentável, tensões.

Tabares (2020) – *Do Hybrid Organizations Contribute to Sustainable Development Goals? Evidence from B Corps in Colombia.*

Este artigo realiza um estudo de caso com entrevistas a 18 empresas B colombianas e aponta que houve contribuição para a solução de problemas sociais, como desafios de agricultura, corrupção, mudança climática, trabalho, pobreza e hábitos não sustentáveis. O artigo fornece um modelo para avaliação de corporações sociais híbridas e organizações híbridas. **Palavras-chaves:** Objetivos de desenvolvimento sustentável, estudo de caso, *B Corp*, organização híbrida, inovação social corporativa, desenvolvimento sustentável.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A análise dos artigos apresentados sugere que existem poucos trabalhos focados em como os objetivos de desenvolvimento sustentável são atendidos por organizações chamadas “híbridas”, que são aquelas que combinam características de dois modelos organizacionais, isto é, de empresas comerciais com aspectos de organizações sem fins lucrativos (ROMI et al, 2018; TABARES, 2020). Um conjunto de trabalhos debruça-se sobre o tema das empresas B para compreender as motivações dos proprietários em certificar seus valores e em como as ações dos gestores dentro desse modelo de negócios pode contribuir para a sustentabilidade da empresa (GEHMAN *et al.*, 2019; SHARMA *et al.*, 2018; STUBBS, 2019; TABARES, 2020).

Um conjunto de trabalhos analisam as práticas de gestão das empresas B para se manterem sustentáveis na esfera econômica, social e ambiental (MILLER-STEVENSON e TAYLOR, 2018; MUÑOZ, 2018; NIGRI *et al.*, 2019a; STUBBS, 2019; TABARES, 2020). Alguns trabalhos estudam as vantagens da certificação B e o impacto no crescimento da empresa (PAELMAN *et al.*, 2020; RICHARDSON e O’HIGGINS, 2018; ROMI et al, 2018). Dois artigos encontrados analisam como a certificação B impacta na produtividade e crescimento de vendas da empresa (ROMI *et al.*, 2018).

Um dos artigos analisa como as práticas nas cinco áreas da avaliação de impacto BIA na certificação B se relacionam com, por exemplo, o lucro líquido das empresa B na área da Itália (GAZZOLA *et al.*, 2019). Um dos artigos encontrados analisa como a certificação B pode contribuir para a economia circular (POPONI *et*

al., 2019). Um dos trabalhos encontrados na literatura realiza uma pesquisa pela quantidade de publicações nos últimos anos (GEHMAN *et al.*, 2019). O Quadro 2 apresenta a abordagem metodológica desses artigos encontrados, classificando-os em revisão teórica, qualitativa ou quantitativa.

Quadro 2 – Abordagem metodológica dos artigos

Autor	Jornal	Abordagem metodológica			Origem
		Rev. Teórica	Qualit.	Quant.	
Gazzola, Grechi, Ossola e Pavione (2019)	Corporate Social Responsibility and Environmental Management		X		Itália
Gehman, Grimes e Cao (2019)	Research Gate	X			EUA
McMullen e Warnick (2016)	Journal of Management Studies		X		EUA
Miller-Stevens e Taylor (2018)	Research Gate			X	EUA
Moroz <i>et al.</i> (2018)	Journal of Business Venturing	X			Canadá
Muiru (2019)	African Evaluation Journal	X			África
Muñoz, Cacciotti e Cohen (2018)	Journal of Business Venturing		X		EUA
<i>Nigri, Del Baldo e Agulini (2020)</i>	Corporate Social Responsibility and Environmental Management		X		Itália
Paelman, Van Cauwenberge, Vander Bauwhede (2020)	Sustainability			X	Itália
Parker <i>et al.</i> (2019)	Academy of Management Discoveries		X		Inglaterra
Poponi <i>et al.</i> (2019)	Sustainability		X		Itália
Richardson, O'Higgins (2018)	Business & Professional Ethics Journal		X		Inglaterra
Romi, Cook e Dixon-Fowler (2018)	Emerald Insight			X	EUA
Sharma, Beveridge, Haigh (2018)	Journal of Business Venturing			X	EUA
Stubbs (2019)	Corporate Social Responsibility and Environmental Management		X		Austrália
Tabares (2020)	Cleaner Production		X		Colômbia

Fonte: o autor (2022).

2.1 Desenvolvimento Sustentável

Na literatura, o desenvolvimento sustentável é encontrado como uma necessidade fundamental para que os negócios em nossa sociedade consigam conciliar as demandas dos proprietários, da população e do meio-ambiente (BIRKIN *et al.*, 2009). Os negócios, cujo modelos são considerados sustentáveis, conseguem

alcançar prosperidade nas finanças, bem como possuem a capacidade de reduzir danos externos e de criar impacto externo que seja positivo para a natureza e sociedade (SCHALTEGGER *et al.*, 2016).

Assim, os modelos de negócios sustentáveis têm surgido como uma forma de mudar as premissas dos modelos tradicionais existentes, já antiquados e incapazes estruturalmente, em nosso século XXI, de responder as questões sociais, ambientais e as necessidades empresariais de progresso (BIRKIN *et al.*, 2009a, STUBBS e COCKLIN, 2008a). Esses novos modelos passam a priorizar, além do aspecto da sustentabilidade econômica, os resultados sociais e ambientais positivos (STUBBS, 2017a).

2.2 Agenda 2030 e os ODSs

A Agenda 2030 foi estabelecida pelos chefes de estado e de governo e altos representantes da Organização das Nações Unidas (ONU), em ocasião da assembleia geral que ocorreu na sede na cidade de Nova York, nos dias 25 a 27 de setembro de 2015, quando a ONU celebrava seu septuagésimo aniversário (UN, 2016). Essa agenda consiste em um guia ou plano de ação global contendo os novos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs) para o planeta (TABARES *et al.*, 2020), apontando um roteiro de metas a serem acompanhadas e revisadas para colocação da sociedade civil em um rumo coletivo mais sustentável até o ano 2030 (UN, 2016 & AGENDA 2030, 2015).

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são por princípio metas criadas pela ONU visando uma ação global de viés humanístico e sustentável ambientalmente. Essas diretrizes estão voltadas ao combate da pobreza, à proteção do meio-ambiente e do clima, de modo que os povos consigam alcançar a paz de modo próspero (ONU, 2021). Ao todo, são 17 as ODSs que constam na agenda da instituição, conforme ilustrados na figura 1 (ODS, 2021).

Figura 1 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU



Fonte: Portal ODS Brasil (2021).

2.3 Avaliação de Impacto de Negócio – Bia

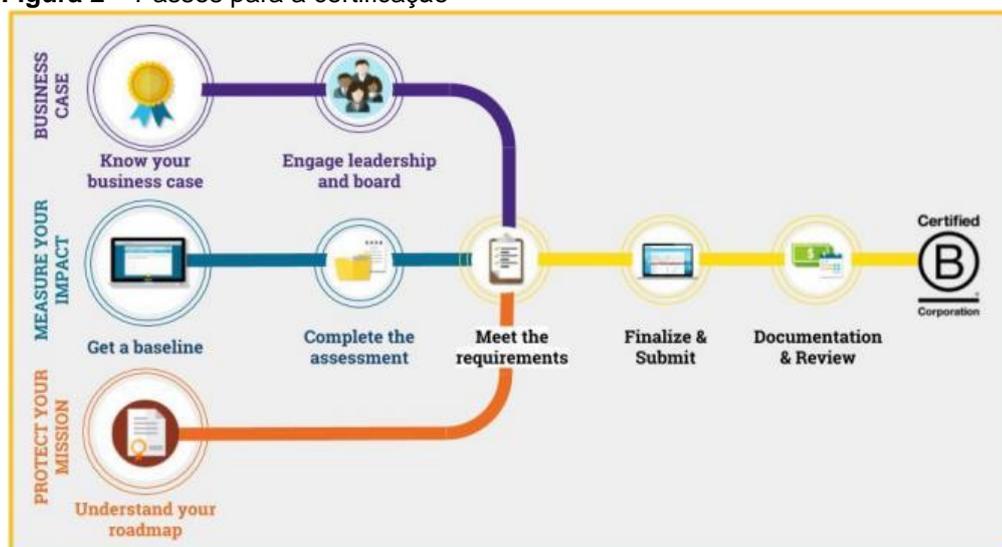
A Avaliação de Impacto de Negócio (BIA, ou *Business Impact Assessment*) é uma ferramenta de gerenciamento que auxilia a transformar a vontade de utilizar os negócios como uma força do bem em um conjunto de etapas concretas, capazes de serem medidas e acionadas (HONEYMAN, 2019). A BIA também pode ser definida como uma ferramenta flexível e adaptável para avaliação, comparação e aprimoramento do desempenho social e ambiental das empresas em uma escala de 0 à 200 pontos, sendo o ponto de início da jornada de certificação B (HONEYMAN, 2019).

Essa avaliação foi construída para abranger os diversos tipos de negócios com variação de tamanhos e estruturas organizacionais, desde uma microempresa individual, e chegando até a grandes corporações multinacionais (por exemplo, Natura Cosméticos, Danone e Patagônia), abarcando a área de serviços, manufatura, varejo e companhias do ramo agrícolas e agricultores, entre outros setores. A BIA foi concebida para permitir a qualquer empresa identificar em que área se está com desempenho satisfatório ou não, e em qual local ou em quais locais, pode existir uma oportunidade de melhoria.

A figura 2 ilustra o caminho para a certificação. De acordo com ela, para que se cumpram as exigências da certificação B é preciso seguir as etapas da jornada

de certificação: primeiro, conhecer o caso de negócio e engajar as lideranças e diretoria. Feito isso, é preciso medir o impacto da empresa obtendo uma linha de base e completando a avaliação (BIA). Após, proteger a missão da empresa mantendo o roteiro da mesma. Realizadas essas três etapas, é possível dar prosseguimento ao processo e cumprir as exigências, finalizar e submeter a aplicação, onde o material da empresa aplicante será revisado e documentado e, dentro das conformidades, a empresa poderá se tornar B (B Lab, 2021b).

Figura 2 – Passos para a certificação

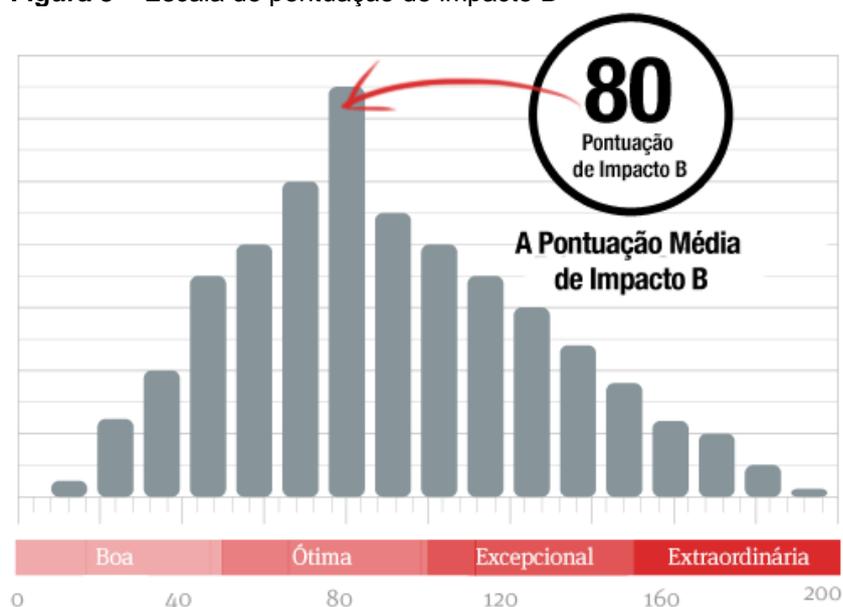


Fonte: Jornada para certificação B (B Lab, 2021a).

Qualificar uma empresa para a certificação B exige que o atingimento de uma pontuação mínima de 80 pontos na avaliação de impacto de benefício (BIA), que avalia cinco áreas/critérios de impacto: Governança, Trabalhadores, Meio-Ambiente, Comunidade e Consumidores. A pontuação máxima em cada uma dessas 5 áreas é cerca de 40 pontos, e assim, permita-se a nota máxima de 200 pontos na avaliação.

Para que uma empresa se certifique com o selo B, é preciso que as práticas empresariais causem impacto positivo significativo em algumas áreas, não necessariamente em todas (B Lab, 2021b). O relatório com as pontuações é gerado após o preenchimento de respostas da avaliação de impacto de benefício, exibindo as pontuações obtidas nas áreas de impacto, e comparando-as com a média de outras empresas B. Na figura 3 a seguir, encontra-se um gráfico que mostra a relação de resultados de pontuação gerados pela avaliação de impacto B em diferentes empresas no ano de 2020.

Figura 3 – Escala de pontuação de impacto B



Fonte: B Impact Assessment (2020).

A Avaliação de Impacto B (BIA) é um serviço público gratuito fornecido pelo B Lab e inclui acesso as melhores práticas, dados comparativos de outras empresas certificadas e um relatório de melhoria para a empresa interessada. Realizar a BIA não torna obrigatório a empresa em questão obter a certificação B. Se a empresa desejar efetuar a jornada de certificação, existe uma taxa anual com base nas receitas durante a sua empresa (Sistema B Brasil, 2020).

No entanto, as empresas B devem pagar anualmente uma taxa para manter a certificação, que inicia no valor de \$US 500 (quinhentos dólares norte-americanos) e que cresce de modo proporcional à receita financeira da companhia em seu último ano fiscal. Como a B Lab é uma organização sem fins lucrativos, as taxas de certificação visam a dar cobertura as despesas operacionais e análises do próprio B Lab e da Sistema B Brasil (Sistema B Brasil, 2020).

3 METODOLOGIA

Neste estudo, realizou-se uma pesquisa qualitativa baseada em entrevistas com representantes de empresas B, de caráter exploratório. Optou-se por uma abordagem qualitativa de pesquisa devido as características multifacetadas de cada empresa B, os objetivos de desenvolvimento sustentáveis que cada uma dessas

empresas busca atender e as particularidades quanto as práticas adotadas internamente e externamente para certificação B através da ferramenta BIA.

Segundo a literatura, os estudos de caso qualitativos são recomendados para as pesquisas que buscam desenvolver e propor percepções em detalhe acerca de processos organizacionais complexos. Para este estudo qualitativo, delimitou-se um grupo específico de áreas dentro do campo de serviços, de pequeno e médio porte.

Os setores escolhidos para este estudo exploratório foram:

- a) Serviços de edição e publicação;
- b) Serviços de reciclagem e gestão de resíduos;
- c) Serviços de educação;
- d) Serviços de consultoria ambiental e social;

Após delimitadas as áreas de atuação das empresas B que seriam estudadas nesta pesquisa, realizou-se a filtragem de empresas que aderiam ao critério de pontuação acima de 90 na avaliação de impacto B (BIA), que são classificadas como empresas “ótimas” dentro dos critérios da certificação B. As informações de empresas B e pontuação esperada na BIA foram encontradas na página do portal Sistema B Brasil. As empresas B qualificadas nos dois critérios setorial e de pontuação foram contatadas via e-mail, telefone e pela rede social *LinkedIn*. Proveniente desse contato, quatro (4) empresas B aceitaram participar das entrevistas por questionário, nos formatos de entrevistas por vídeo-chamada e por troca de mensagens de áudio.

As empresas que aceitaram participar do estudo (Quadro 3) foram encontradas através do portal Sistema B Brasil e efetuou-se contato por e-mail para que fosse possível acessar os contatos de especialistas ou participantes, dentro dessas organizações, nos processos de certificação de empresa B.

Quadro 3 – Setor e missão das Empresas B participantes do estudo

Empresa	Setor	Missão
A	Serviço de edição e publicação	Criação de produtos de conteúdo inspirador, com modelos de negócio inovadores, que apoiam as causas em que acreditamos, geram valor para nossos parceiros e impulsionam mudanças positivas na vida das pessoas.
B	Serviço de reciclagem e gestão de resíduos	Transformar ideias relacionadas a reciclagem de plásticos em realidade, através de soluções inovadoras e sustentáveis que tragam benefícios ambientais, sociais e econômicos para a sociedade.
C	Serviço de educação	Empoderar pessoas através do ensino de língua estrangeira abrindo portas, outrora fechadas, para o sucesso agregando valor a essas pessoas.
D	Serviço de consultoria ambiental e social	Contribuir com organizações públicas e privadas para ampliar e qualificar os impactos sociais e socioambientais de suas ações.

Fonte: o autor (2021).

As pontuações por critérios (ou eixos) de avaliação de impacto B (BIA) no Quadro 4 serão representados por: governança (1), trabalhadores (2), meio-ambiente (3), comunidade (4) e consumidores (5).

Quadro 4 – Pontuação geral e específica das empresas B na BIA

Segmento	Empresa	Nota geral	1) gov.	2) trab.	3) meio.	4) com.	5) cons.
a)	A	113,4	8,7	28	64	5,9	6,6
b)	B	94,1	7,4	18,5	17,4	50,6	
c)	C	91,3	16,4	20,1	21,7	5,4	27
d)	E	105,4	14,3	24	18,2	5,5	43,2

Fonte: o autor (2021).

O passo seguinte da metodologia se deu com a construção do questionário de perguntas a serem aplicadas as empresas. O questionário construído seguiu um roteiro preliminar, inicialmente solicitando o relato do histórico da empresa, tempo de existência, produtos e serviços, para então adentrar nas questões mais relacionadas com práticas vinculadas aos critérios da avaliação de impacto B.

O questionário resultante contém 21 perguntas nos 5 eixos de certificação, sendo que a quantidade de perguntas por critério ficou dividida em: 6 perguntas de aspectos gerais, 3 perguntas sobre Governança, 4 perguntas sobre Trabalhadores, 3 perguntas sobre Comunidade, 3 perguntas sobre Meio-Ambiente e 2 perguntas sobre Clientes. A justificativa para a quantidade de perguntas para cada eixo se deu

apenas por critério do autor da pesquisa e pelo objetivo de elaborar um questionário enxuto que não tomasse muito tempo dos entrevistados para ser respondido.

O Quadro 5 apresenta a função dos respondentes da pesquisa, informando as empresas por uma sigla, o segmento de atuação, tamanho da organização e o cargo do entrevistado.

Quadro 5 – Empresas B participantes da pesquisa

Empresa	Segmento	Tamanho	Entrevistado
A	Serviços de edição e publicação	Médio	Diretor de operações e sócio fundador
B	Serviços de reciclagem e gestão de resíduos	Pequena	Presidente e sócio fundador
C	Serviços de educação	Média	Presidente e fundador
D	Serviços de consultoria social	Média	Diretora executiva e sócia-fundadora

Fonte: o autor (2021).

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este trabalho contribui com a literatura acadêmica (Gehman, Grimes e Cao, 2019; Sharma, Beveridge, Haigh, 2018; Stubbs, 2019; Tabares, 2020) ao avançar os estudos sobre a compreensão das motivações dos diretores e presidentes de empresas B em certificar seus valores, e como as ações desses gestores podem contribuir com a sustentabilidade local e internacional dentro dos 5 eixos da avaliação de impacto B, de acordo com as respostas dos entrevistados ao questionário de perguntas elaborado por esta pesquisa.

Neste sentido, o trabalho visou entender o sistema B e relação com a agenda 2030 da ONU no território latino-americano e preencher lacunas que foram apresentadas sobretudo pelo trabalho de Tabares (2020) ao propôr uma metodologia qualitativa para correlacionar as práticas de gestão das empresas B com as 5 áreas da avaliação de impacto e os objetivos de desenvolvimento sustentável atendidos, e pela amostra de dados prover de empresas brasileiras enquanto que o autor citado coletou dados de empresas B colombianas.

Analisando as respostas dos gestores das empresas A, B, C e D, identificou-se que existem práticas de desenvolvimento sustentável que são semelhantes e outras que são distintas, práticas que contribuem significativamente e que já estão consolidadas, e outras que precisam de amadurecimento e de estruturação para

contribuírem com a agenda 2030 da ONU. Em todas as empresas B entrevistadas, observou-se características de maturidade empresarial e alguns pontos a serem melhorados para o futuro dos negócios.

O Quadro 6 apresenta uma ferramenta síntese das práticas das empresas B estudadas e sua relação com os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) segundo as respostas de seus representantes ao questionário de perguntas.

Quadro 6 – Relação entre ODSs atendidas e critérios da BIA

(continua)

Empresa	ODS	Critério 1 – Governança	Critério 2 - Trabalhadores	Critério 3 – Meio-ambiente	Critério 4 – Comunidade	Critério 5 - Consumidores
A	3	Acordos de governança entre os sócios em prol das ações da empresa, benefícios e reuniões de alinhamento com os colaboradores para a criação de iniciativas, comitês focados em ouvir os colaboradores, de diferentes origens e condições.	Igualdade de gênero entre os colaboradores e diretoria, todos os funcionários têm plano de saúde, cuidados de ergonomia para trabalho <i>home office</i> . Programas de inclusão que valorizam a diversidade no quadro de funcionários e colaboradores.	A empresa está estudando para fazer um controle do pós-venda. Já se tem um inventário do impacto ambiental e ações de replantio de árvores para trazer mais “saúde e bem-estar” para a sociedade	Micro doações para comunidades de baixa-renda e muitas ONGs. Doações para o hospital GRAAC que atende pacientes em tratamento de câncer, que tem mais condições financeiras para se tratarem adequadamente. Livros e revistas com conteúdo de qualidade disponibilizados em farmácias para pessoas de baixa renda.	Projetos que permitem aos consumidores apoiarem uma causa social, pois grande parte do investimento em livros e revistas se reverte em recursos destinados a ONGs e hospitais.
B	6	Ações de governança dos sócios para manter o projeto dessa solução tecnológica que reduz o impacto ambiental da cadeia das embalagens plásticas de óleo lubrificante, ao conseguir recicla-las sem o uso de água, o que gera impacto positivo expressivo.		Para a comunidade, a redução nos resíduos que eram gerados no descarte de embalagens plásticas de óleo lubrificante, ao destinar as mesmas para a reciclagem via sistema proposto pela empresa, gera um impacto positivo, sobretudo no viés ambiental.	Redução de toneladas de plástico e milhares de litros de óleo que seriam descartados inapropriadamente nas águas, causando dano ambiental severo. Proposição de sistema tecnológico que não necessite de água para a reciclagem de embalagens plásticas de óleo, gerando matérias-primas recicladas que podem ser compradas pelo mercado. Recursos de água potável são poupados com o sistema.	Com o sistema desenvolvido pela empresa, há a geração de produtos reciclados (plástico e óleo) que podem servir para uso na indústria ou consumidor final, o que evitaria o consumo ou contaminação da água para produção ou reciclagem dos mesmos. Reduz-se os resíduos que seriam descartados no meio-ambiente e prejudicariam as fontes de água potável.
	9	Ações de governança da empresa para aprimorar a tecnologia, em prol de			O processo inovador proposto pela empresa já está consolidado no	Processo inovador que gera matéria-prima reciclada (plásticos e óleo em uso

		inovar na indústria de embalagens de óleo lubrificante ao propor uma economia circular, reduzindo os impactos negativos no meio-ambiente da cadeia convencional desse produto.			mercado, precisando apenas ganhar escala. Mitiga os danos ambientais da cadeia da embalagem lubrificante de óleos, reutilizando-a e reduzindo impactos ambientais.	circular), podem ser amplamente utilizado pela indústria.
	12	Ações de governança para promover os processos e produtos ao mercado, mostrando os benefícios e a possibilidade de reciclagem das embalagens sem o uso de água.			Com adesão do mercado ao processo tecnológico proposto, é possível haver a redução na produção de embalagens plásticas de óleo lubrificante e consequentemente impacto no meio-ambiente, através da reciclagem de todas as embalagens descartadas.	Processo que propõe a economia circular de embalagens plásticas de óleo lubrificante para o consumidor, o que reduz danos ambientais e é mais sustentável para o desenvolvimento das economias e vida cotidiana.
	15	Ações de governança como missão da empresa, para mitigar danos ambientais nos ecossistemas e biodiversidade, provocados pela cadeia convencional de produção e destino final de embalagens de óleo lubrificante através de solução tecnológica.			Redução dos danos nos ecossistemas e na biodiversidade terrestre causados pela produção do plástico e óleo e sua contaminação quando descartados indevidamente. A empresa propõe uma solução para economia circular.	Processo inovador para recuperar embalagens de óleo lubrificante é capaz de reduzir impacto nos ecossistemas ambientais do planeta.
C	4	Ações de governança para prospectar novos alunos de baixa-renda e oferecer condições de educação acessível a esse grupo.				Serviços de educação em línguas para público em geral, inclusive de baixa renda, com bolsas de estudos e conteúdo acessível ao consumidor. Apoio em doações para

						projetos de ajuda internacional (Índia).
	5	Criação de programas de governança e comitês para manter uma cultura plural dentro da empresa, que valorize a diversidade entre os colaboradores.	Inclusão de trabalhadores de diferentes gêneros, etnias, orientação sexual entre os colaboradores e cargos de liderança.			
	8		Geração de empregos e renda para trabalhadores nas localidades onde a escola possui franquias.	Geração de empregos e fonte de renda na comunidade onde as escolas de inglês tem franquias		
	13	Ações de governança dentro das franquias para compra e reciclagem de copos plásticos para os alunos, bem como de redução de desperdícios.			Redução no impacto ambiental gerado por copos plásticos, adesão de copos de papel por funcionários e clientes das escolas	
	17	Ações de governança para captação de recursos com clientes e parceiros para apoiar o desenvolvimento sustentável na localidade das franquias e no exterior.		Impacto positivo na comunidade carente internacional (Índia) com projetos de doação de recursos. Impacto positivo na comunidade escolar.		Busca de recursos de microdoações de parceiros e clientes para financiar proj
D	2	Programas de governança que visem a conscientização de clientes sobre o objetivo de fome zero e agricultura sustentável		Ações de consultoria na comunidade sobre a redução da fome e a agricultura sustentável.		Programas de treinamento, planejamento estratégico, criação de indicadores para empresas e governos que visem a reduzir a fome e valorizar a agricultura sustentável
	3	Programas de		Ações de consultoria		Ações de consultoria sobre

		governança que visem a conscientizar clientes sobre a saúde e bem-estar de seus funcionários e consumidores.		na comunidade sobre a importância da saúde e bem-estar		planejamento estratégico, criação de indicadores de gestão para clientes como empresas e governos que busquem evoluir as questões de saúde e bem-estar de seus funcionários e beneficiados
	4	Programas de governança voltados a conscientizar os clientes (empresas, indústrias e governos) sobre a educação de qualidade para todos.	Programas de educação inclusiva para trabalhadores, treinamentos sobre impacto social.			Ações de consultoria sobre planejamento estratégico, sistemas de monitoramento, avaliações de impacto e criação de indicadores para que clientes, como empresas e governos, possam prover educação de qualidade aos seus funcionários, clientes e beneficiados.
	5	Criação de programas que visem a fortalecer e promover a igualdade de gênero dentro da empresa e junto aos clientes.	A empresa conta com metade da liderança feminina no grupo de sócios, e uma sócia LGBTQ+. Temos paridade de gênero, com 40% de negros e 30% de pessoas LGBTQ+. Ainda assim, estamos ampliando as vagas para recrutar ainda mais representantes de minorias.			
	6	Programas de governança que visem a conscientizar os clientes, como grandes empresas, governos e indústrias, sobre a pauta			Através das consultorias para empresas, indústrias e governos, é possível mitigar o impacto negativo nas águas e no saneamento, através de	Ações de consultoria socioambiental com clientes e parceiros para definir estratégias de conservação das águas e de saneamento básico, como criação de plano

		fundamental de água limpa e saneamento básico para todos			indicadores e planejamento que resultam em controle maior.	estratégico e indicadores
	8	Programas de conscientização para clientes, como outras empresas e indústrias, sobre a importância do trabalho decente e crescimento econômico para mudança de realidade.				Planejamento estratégico, ações de causas e marcas, consultorias para clientes e parceiros sobre a importância de trabalho digno para geração de renda nas comunidades e região das empresas.
	9	Programas de governança para conscientização sobre a necessidade de adequar as indústria sobre inovação e infraestrutura sustentável			Programas de consultoria estratégica para empresas, indústrias e governos sobre inovação e infraestrutura sustentável reduzem os impactos de processos convencionais e ultrapassados, buscando a mudança.	Ações de consultoria junto aos clientes e parceiros para criar indicadores, estratégias e planejamento inovadores e sustentáveis para a indústria, inovação e infraestrutura.
	10	Programas de governança junto aos clientes, em especial as grandes empresas e indústrias, que visem a redução das desigualdades em suas ações junto à comunidade e trabalhadores				Desenvolvimento de indicadores de governança, avaliação de impacto e resultados, planejamento estratégico para clientes que busquem a consultoria para redução das desigualdades em suas ações.
	12	Políticas e programas de governança junto aos clientes, em especial as grandes empresas e indústrias, que visem a conscientização sobre o			A produção de resíduos na empresa é mínima, e realiza-se coleta seletiva e reuso da água consumida.	Serviços de consultoria para clientes que buscam consumo e produção sustentáveis de recursos, com criação de planejamento estratégico e indicadores de governança

		consumo e produção sustentáveis				para essa área para clientes e parceiros (ex: indústrias).
	13	Políticas de governança que visem a ressaltar a importância de planejamento estratégico junto aos clientes, como grandes empresas e indústrias, visando a ação contra mudança global no clima			Consultoria para empresas, marcas e causas sobre ESG, governança e responsabilidade socio-ambiental de empresas e organizações, de modo a reduzir os impactos causados no clima por esses agentes.	Serviços de consultoria para clientes cuja atuação tem impacto direto na clima, com criação de indicadores de governança e planejamento estratégico para esses clientes e parceiros, como empresas e governos.
	17	Programas de governança que visem a construir parcerias e meio de implementação com enfoque em aumentar o impacto socioambiental positivo. Criação do Plano Conservador da Mantiqueira junto à organização Iniciativa Verde, para compensar a emissão de CO2 e restaurar as florestas do bioma da Mata Amazônica.			Programas de parcerias e meios de implementação para compensação da emissão de gás carbônico. 22 árvores nativas da mata atlântica plantadas, 5.24 toneladas de CO2 compensadas.	Serviços de consultoria sobre advocacia e engajamento, posicionamento estratégico de marcas e propósito para contribuir nas ações de clientes como empresas, ONGs, institutos, fundações e associações de classe

Em termos gerenciais, este trabalho contribui com empresas que desejam impactar positivamente a sociedade com suas atividades produtivas e comerciais. O Quadro 6 desenvolvido neste trabalho, relacionando as práticas da empresa B nas 5 áreas da avaliação de impacto de negócio (BIA) com os respectivos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) que a organização se atém a atingir pode servir como uma ferramenta para gerenciamento estratégico do negócio atual ou de novos. Esse quadro permite o esboço e desenvolvimento de novos modelos de negócios sustentáveis aos objetivos das Nações Unidas, como um quadro de modelo de negócios⁹.

As principais práticas apontadas pelas empresas B estudadas podem servir de inspiração para outros empreendedores. Destaca-se que a base de suas ações está consolidada na missão das empresas estudadas: todas foram desenvolvidas com propósito de serem melhores para o mundo.

5 CONSIDERAÇÕES

Esta pesquisa buscou investigar a relação entre as práticas de empresas B na área de serviços e os objetivos de desenvolvimento sustentável que foram propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015. Para tal, realizaram-se entrevistas com empresas B na área de serviços através da aplicação de um questionário semelhante ao da avaliação de impacto B que é praticado pelo B Lab em suas certificações.

As empresas B entrevistadas contribuem para o desenvolvimento sustentável ao proporem soluções de impacto em suas áreas de atuação (por exemplo, o caso da empresa C de serviços de reciclagem e gestão de resíduos), ou por impactarem outras áreas não-relacionadas, através de ações diversas, como o caso da empresa A (serviços de edição e publicação) que realiza doações para hospitais e ONGs e a empresa B (serviços de educação) que realiza doações para outro país.

⁹ Quadro de modelo de negócios (em inglês, Business Model Canvas) é uma ferramenta criada em meados dos anos 2000 por Alexander Osterwalder, um teórico e empreendedor suíço e foi baseado na sua tese de doutorado (PhD) sobre a Ontologia do Modelo de Negócios. Originalmente, esse quadro é dividido em 9 áreas. No centro do mapa, encontra-se o espaço para descrever a “proposta de valor”. No lado esquerdo, descreve-se o que a organização precisa executar para entregar a proposta de valor. Ao lado direito do centro, constam divisões para que se descreva como é ou será feita a operação do negócio em termos de parcerias, atividades, recursos e custos (N.A).

As principais ações focaram a causar impacto social positivo no meio ambiente, com ações de redução dos danos causados. As empresas A e D buscaram parcerias com organizações que realizam a compensação da emissão de gás carbônico (dióxido de carbono ou CO₂) por meio de replantio de árvores de mata nativa na região de Mata Amazônica, o que compensa a poluição oriunda do transporte terrestre de funcionários via carro e avião, e consumo de energia elétrica e água.

Nesse sentido, a empresa A tem ações de gestão para compensar a emissão de dióxido de carbono vinculada à produção dos livros e revistas e das rotinas dos funcionários, a empresa B desenvolveu um sistema no qual presta serviços de reciclagem de embalagens plásticas de óleo com relevante impacto ambiental, a empresa C tem ações ambientais discretas de reduzir o consumo de plástico e desperdício dentro das escolas de inglês, e a empresa D tem ações de compensar a emissão de dióxido de carbono decorrente do transporte dos funcionários para os trabalhos de consultorias.

Também foram identificadas muitas ações de governança empresarial visando a igualdade de gênero nas empresas B entrevistadas, com enfoque para a representatividade de mulheres dentro dos comitês de liderança e no grupo de sócios e acionistas, bem como ações que visem aumentar a participação de minorias e pessoas de baixa-renda no quadro de colaboradores, clientes e beneficiados. As práticas destas empresas podem servir de inspiração para outras organizações que almejam contribuir positivamente com a sociedade e ambiente, independentemente de serem ou não empresas B.

Ao final, foi possível propor uma ferramenta para gerenciamento das práticas das empresas B nos 5 critérios da Avaliação de Impacto de Negócio (BIA) no atingimento dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), o que não foi encontrado anteriormente na revisão de literatura acadêmica. Esse quadro pode servir para negócios que visem uma conduta sustentável junto a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas, tanto para novas organizações de negócios em serviços ou outras áreas, quanto para organizações de negócios já existentes no mercado.

Deste modo, também se contribui para avançar o conhecimento com relação às lacunas teóricas apontadas na literatura. Como continuidade desta pesquisa,

estudos futuros poderão analisar práticas de empresas de outros segmentos. Ainda se sugere uma análise quantitativa dos relatórios do BIA detalhando aspectos com peso maior em termos de impacto socioambiental.

REFERÊNCIAS

B CORPORATION. **About B Lab**. Disponível em: <https://bcorporation.net/about-b-lab>. Acesso em: 2 jun. 2021.

B LAB. **B Impact Assessment – Medindo o que importa**. Disponível em: <https://bimpactassessment.net/pt-pt/medindo-o-que-importa>. Acesso em: 8 set. de 2021.

B LAB. **B Impact Assessment – Perguntas frequentes**. Disponível em: <https://bimpactassessment.net/pt-pt/how-it-works/frequently-asked-questions/top-10>. Acesso em: 2 jun. 2021.

B LAB. **B Impact Assessment – Pontuação de impacto B**. Disponível em: <https://bimpactassessment.net/pt-pt/how-it-works/frequently-asked-questions/a-pontuacao-de-impacto-b>. Acesso em: 28 out. 2021.

BARBOSA, M. **Sistema B bate marca de 200 empresas certificadas no Brasil**. Jornal O Globo. 2021. Disponível em: <https://blogs.oglobo.globo.com/capital/post/sistema-b-bate-marca-de-200-empresas-certificadas-no-brasil.html>. Acesso em: 20 jun. 2021.

BIANCHI, C.; REYES, V.; DEVENIN, V. Consumer motivations to purchase from benefit corporations (B Corps). *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag*, 2020, 27, p. 1445–1453.

BURGER-HELMCHEN, T; SIEGEL, E. Some thoughts On CSR in relation to B Corp Labels. *Entrepreneurship Research Journal*, vol. 10, no. 4, 2020, pp. 20200231. Disponível em: <https://doi.org/10.1515/erj-2020-0231>. Acesso em: 17 jun. 2021.

CERTIFIED B CORPORATION. **The Complete Guide to B Corp Certification for Small and Medium-Sized Enterprises**. Disponível em: <https://bcorporation.net/resources/complete-guide-b-corp-certification-small-medium-sized-enterprises>. Acesso em: 8 set. 2021.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO – FIA. **Economia circular: o que é, como funciona e exemplos**. 2020. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/economia-circular/>. Acesso em: 28 out. 2021.

FOGAÇA, J. **O que é sustentabilidade?** Portal Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/o-que-e/quimica/o-que-e-sustentabilidade.htm>. Acesso em: 17 jun. 2021.

GAZZOLA, P.; GRECHI, D.; OSSOLA, P.; PAVIONE, E. Certified Benefit Corporations as a new way to make sustainable business: The Italian example. **Corporate Social Responsibility Environment Management Journal**. 2019, p. 1–11. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/csr.1758>. Acesso em: 23 jun. 2021.

GEHMAN, J.; GRIMES, M.; CAO, K. Why We Care about Certified B Corporations: From Valuing Growth to Certifying Values Practices. **Academy of Management Discoveries**, v. 5, n. 1, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0074>.

HONEYMAN, R.; JANA, T. **The B Corp handbook**: how you can use business as a force for good. Berrett-Koehler Publishers, Inc. 2. ed. 241 p.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. **Objetivos de desenvolvimento sustentável**. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/ods/index.html>. Acesso em: 29 out. 2021.

ITAMARATY. **Transformando Nosso Mundo**: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. 41 p. Disponível em: http://www.itamaraty.gov.br/images/ed_desenvsust/Agenda2030-completo-site.pdf. Acesso em: 2 de jun. 2021.

KIRST, R. W.; BORCHARDT, M.; DE CARVALHO, M. N. M.; PEREIRA, G. M. 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**. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/csr.2160>. Acesso em: 13 jun. 2021.

MARINO, L. Alabama Benefit Corporations: Growing the ecosystem. **SSR Electronic Journal**, 39 p., abril de 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/350740068>. Acesso em: 26 jun. 2021.

MARTINS, M. **Estudos de Revisão de Literatura**. Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ: Coordenação de Informação e Comunicação. Set, 2018. Disponível em: https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/iciet/29213/2/Estudos_revisao.pdf. Acesso em: 2 jun. 2021.

MCMULLEN, J.; WARNICK, B. Should We Require Every New Venture to Be a Hybrid Organization? **Journal of Management Studies**, v. 53, n. 4, p. 630-662. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/joms.12150>. Acesso em: 30 mar. 2021.

MILLER-STEVENSON, K.; TAYLOR, J. A.; MORRIS, J. C. *et al.* Assessing Value Differences Between Leaders of Two Social Venture Types: Benefit Corporations and Nonprofit Organizations. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 29, p. 938–950, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9947-9>. Acesso em: 26 abr. 2021.

MOROZ, P.; BRANZEI, O.; PARKER, S.; GAMBLE, E. Imprinting with purpose: Prosocial opportunities and B Corp certification. **Journal of Business Venturing**, v.

33, n. 2, p. 117-129, 2018. Disponível em:
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.01.003>. Acesso em: 20 abr. 2021.

MOROZ, P.; GAMBLE, E. Business model innovation as a window into adaptative tensions. **Journal of Business Research**, v. 125, p. 672-683 (2021). Disponível em:
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.046>. Acesso em: 5 maio. 2021.

MUIRU, O. The B Movement in East Africa: A shift in the culture of business. **African Evaluation Journal**, v. 7, n. 1, 333, 2019. Disponível em:
<https://doi.org/10.4102/aej.v7i1.333>. Acesso em: 28 de abr. 2021.

MUNOZ, P.; CACCIOTTI, G.; COHEN, B. The double-edged sword of purpose-driven behavior in sustainable venturing. **Journal of Business Venturing**, v. 33, n. 2, p. 149-178, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.005>. Acesso em: 28 abr. 2021.

NIGRI, G.; BALDO, M.; AGULINI, A. Governance and accountability models in Italian certified benefit corporations. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. 2020, p. 1–13. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/csr.1949>. Acesso em: 20 abr. 2021.

NIGRI, G.; BALDO, M. Sustainability Reporting and Performance Measurement Systems: How do Small and Medium-Sized Benefit Corporations Manage Integration?. **Journal Sustainability**, v. 10, n. 12, 4499. Disponível em:
<https://doi.org/10.3390/su10124499>. Acesso em: 28 abr. 2021.

ORDONEZ-PONCE, E.; DEVENIN, V. **Colaborations in Practice: B Corps in the context of Barcelona. Governance Models for Sustainability**, 2020, p.116 – 136. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/339487945>. Acesso em: 26 jun. 2021.

PAELMAN, V.; CAUWENBERGE, P.; BAUWHEDE, H. Effect of B Corp Certification on Short-Term Growth: European Evidence. **Journal Sustainability**, v. 12, 2020. 18 p. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12208459>. Acesso em: 4 jun 2021.

PLATAFORMA AGENDA 2030. **Conheça a agenda 2030**. Disponível em:
<http://www.agenda2030.org.br/sobre/>. Acesso em: 2 jun. 2021.

POPONI, S.; COLANTONI, A.; CIVIDINO, S. R. S.; MOSCONI, E. M. The Stakeholders' Perspective within the B Corp Certification for a Circular Approach. **Sustainability Journal**, v. 11.. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su11061584>. Acesso em: 26 abr. 2021.

PORTAL ODS BRASIL. **Indicadores Brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Social**. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/>. Acesso em: 16 maio. 2021.

PORTAL SISTEMA B BRASIL. **Sobre o Movimento B**. Disponível em:
<https://www.sistemabbrasil.org/sobre>. Acesso em: 13 de abril de 2021.

Portal ONU – Organização das Nações Unidas. **Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil.** Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

RICHARDSON, Andrea; O'HIGGINS, Eleanor. **Corporation certification advantages: impacts on performance and development.** *Business & Professional Ethics Journal*. Disponível em: <http://eprints.lse.ac.uk/90889/>. Acesso em: 30 jun. 2021.

RODRIGUES, H. BIA, a ferramenta estratégica para empresas medirem e relatarem seus impactos. In: **Portal Forbes**. 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-collab/2021/03/haroldo-rodriques-a-plataforma-de-avaliacao-de-impacto-b-bia-ferramenta-estrategica-para-empresas-medir-e-relatar-seus-impactos/>. Acesso em: 2 de jun. 2021.

ROMI, A.; COOK, K.; DIXON-FOWLER, H. The influence of social responsibility on employee productivity and sales growth: Evidence from certified B corps. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 9, n. 4, p. 392-421, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2016-0097>. Acesso em: 4 jun. 2021.

SCHALTEGGER, S.; LÜDEKE-FREUND, F.; HANSEN, E. G. Business Models for Sustainability: A Co-Evolutionary Analysis of Sustainable Entrepreneurship, Innovation, and Transformation. **Organization & Environment**, v. 29, n. 3, p. 264–289, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1086026616633272>. Acesso em: 5 set. 2021.

SISTEMA B BRASIL. **Conheça as empresas B.** Disponível em: <https://www.sistemabbrasil.org/empresas-b>. Acesso em: 26 jun. 2021.

SISTEMA B BRASIL. **Sobre o movimento B.** Disponível em: <https://www.sistemabbrasil.org/sobre>. Acesso em: 26 jun. 2021.

SISTEMA B BRASIL. **Sobre o Movimento B – Relatórios Anuais.** Disponível em: <https://www.sistemabbrasil.org/sobre/#organizacoes>. Acesso em: 26 jun. 2021.

SHARMA, G.; BEVERIDGE, A.; HAIGH, N. A configural framework of practice change for B corporations. **Journal of Business Venturing**, v. 33, n. 2, p. 207-224, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.008>. Acesso em: 26 abr. 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. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.093>. Acesso em: 26 de abril de 2021.

STUBBS, W. Strategies, practices, and tensions in managing business model innovation for sustainability: The case of an Australian B Corp. **Corporate Social**

Responsibility and Environmental Journal, 2019, p. 1–10. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/csr.1786>. Acesso em: 20 abr. 2021.

TABARES, S. Do Hybrid Organizations Contribute to Sustainable Development Goals? Evidence from B Corps in Colombia. **Journal of Cleaner Production**, v. 280, n. 1, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124615>. Acesso em: 26 abr. 2021.

UNITED NATIONS. **UN - About us**. Disponível em: <https://www.un.org/en/about-us>. Acesso em: 20 out. 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU. **Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development**. A/RES/70/1. 41 p. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>. Acesso em: 5 set. 2021.

UNISINOS. **Manual Para Elaboração De Trabalhos Acadêmicos**: Artigo, Projeto, Relatório, Trabalho de Conclusão de Curso, Dissertação e Tese. Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) – Biblioteca. São Leopoldo: Janeiro de 2021. 23 ed. 177 p.

WINKLER, A. L.P.; BROWN, J. A.; FINEGOLD, D. L. Employees as Conduits for Effective Stakeholder Engagement: An Example from B Corporations. **Journal of Business Ethics**, v. 160, p. 913–936, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3924-0>. Acesso em: 26 abr. 2021.

WILBURN, K. Evaluating CSR accomplishments of founding certified B Corps. **Journal of Global Responsibility**, v. 6, n. 2, p. 262-280, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JGR-07-2015-0010>. Acesso em: 20 abr. 2021.

WILBURN, K.; WILBURN, R. The double bottom line: Profit and Social Benefit. **Business Horizons Journal**, v. 57, n. 1, p. 11-20, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.10.001>. Acesso em: 1 maio. 2021.



Artigo recebido em: 05/02/2022 e aceito para publicação em: 19/12/2022
DOI: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v22i2.4569>