

Área: Sustentabilidade | **Tema:** Temas Emergentes em Sustentabilidade

REFLEXÕES SOBRE MODELOS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS

REFLECTIONS ON SUSTAINABLE BUSINESS MODELS

Ana Claudia Wecker e Cristiane Froehlich

RESUMO

Objetivo da pesquisa busca refletir sobre as características de modelos de negócios sustentáveis elencados pela literatura acadêmica. Para atender a demanda da sustentabilidade, a literatura reconhece que o modelo de negócio sustentável possui importante potencial no enfrentamento de desafios a longo prazo (FOSS; SAEBI, 2017; LAASCH, 2018), sendo este um desafio a ser percorrido.

Palavras-Chave: Negócios Sustentáveis. Organizações Híbridas.

ABSTRACT

Como contribuições teóricas, a pesquisa avança nas reflexões sobre um enfoque que ainda necessita ser mais explorado. Quanto às contribuições gerenciais, o estudo serve como incentivo para as práticas de sustentabilidade nas organizações, sendo necessário o estímulo diante dos impactos causados pela população no Brasil.

Keywords: Sustainable Business. Hybrid Organizations.

REFLEXÕES SOBRE MODELOS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS

1 INTRODUÇÃO

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

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

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

Mesmo que algumas organizações resistam em inserir a sustentabilidade em sua estratégia de negócio, o panorama competitivo tem se modificado, exigindo a transformação de seus produtos, processos e modelo de negócio (VIEIRA, 2016). No entanto, a literatura ainda aponta a necessidade de mais estudos para compreender como as organizações desenvolvem seu modelo de negócio sustentável, mantendo e aprimorando a sustentabilidade ao longo do tempo (GEISSDOERFER; VLADIMIROVA; EVANS, 2018; VIEIRA, 2016; FILSER et al., 2021). A discussão sobre este assunto parece ser prioritária em países emergentes, devido ao rápido crescimento das economias industriais e sua pressão sobre o meio e recursos naturais.

Bocken e Geradts (2020) sugerem que os desafios da sustentabilidade exigem a mobilização de recursos para abordar as oportunidades emergentes, traduzindo em oportunidades para o modelo de negócio. Assim, este estudo pode contribuir como orientação para as empresas que buscam atingir níveis maiores de sustentabilidade, apoiando a prática empresarial para o refinamento de modelos de negócios sustentáveis. Pesquisas como esta também são positivas para o incentivo à sociedade em prol de uma economia mais sustentável.

Partindo dessa contextualização, objetivo da pesquisa busca refletir sobre as características de modelos de negócios sustentáveis elencados pela literatura acadêmica.

2 MODELOS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS

Ao longo dos anos, há um aumento nas pressões para que as organizações respondam às preocupações com a sustentabilidade. Espera-se que elas abordem de forma mais ativa questões como crises financeiras, desigualdades econômicas e sociais, eventos ambientais, escassez de recursos materiais, demandas de energia e desenvolvimento tecnológico como parte de seu foco (ADAMS et al., 2016; JOYCE; PAQUIN, 2016). Agwu e Bessant (2021) sugerem que reavaliar os modelos de negócios para incluir a sustentabilidade é a chave para a relevância

de longo prazo, boa posição moral e lucratividade. Este capítulo aborda os conceitos de modelo de negócio sustentável encontrados na literatura, os arquétipos que contribuem para a implementação do modelo de negócio sustentável e tipos de modelo de negócio sustentável.

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

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

- a) usa uma abordagem de *Triple Bottom Line* para medir o desempenho;
- b) considera a necessidade de todos os *stakeholders*, ao invés de priorizar as expectativas dos acionistas;
- c) considera o meio ambiente e a sociedade como *stakeholders*;
- d) os líderes impulsionam as mudanças culturais e estruturais necessárias para implementar a sustentabilidade;
- e) a visão e missão da empresa são expressas em termos de resultados 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 modelo de negócio sustentável. Para estes autores, o modelo de negócio deve propor valor, fornecendo valor ambiental e/ou social mensurável em conjunto com o econômico; a cadeia de suprimentos precisa envolver fornecedores que assumem responsabilidade por si próprios e pelos *stakeholders* da empresa; os clientes devem ser motivados a se responsabilizarem por seu consumo e também pelos *stakeholders* da empresa; e o modelo financeiro deve considerar a distribuição de custos e benefícios econômicos entre os atores envolvidos no modelo de negócio e contabilizar os impactos ambientais e sociais da empresa.

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

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

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

- a) considera o valor sustentável, englobando benefícios econômicos, sociais e ambientais;
- b) considera um sistema de fluxos de valores sustentáveis entre vários *stakeholders*, incluindo o meio ambiente e a sociedade como *stakeholders* primários;
- c) a organização deve considerar a sustentabilidade em seu propósito dentro de uma rede de valor;

- d) requer um pensamento integrado, reconfigurando aspectos do negócio orientados para a sustentabilidade;
- e) a criação de valor requer a consideração sistêmica de um amplo conjunto de *stakeholders* que têm uma participação e responsabilidade no sistema de criação de valor;
- f) internaliza a natureza de modelo Sistema Produto-Serviço, fornecendo funcionalidade ou resultado aos clientes, em oposição aos produtos – se responsabilizando pelas questões econômicas, ambientais e sociais durante e após a fase de uso do produto.

Desta forma, o Quadro 1 apresenta as características do modelo de negócio sustentável identificadas na literatura.

Quadro 1 - Características do modelo de negócio sustentável

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

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

De acordo com o Quadro 1, pode-se constatar que o *Triple Bottom Line* está inserido no modelo de negócio sustentável, considerando os aspectos sociais, ambientais e econômicos, seja na resolução de problemas, na criação de valor, na medição de desempenho ou na visão e missão da empresa. O modelo de negócio sustentável visa atender as necessidades dos *stakeholders*, sendo importante suas lideranças para implementar a sustentabilidade na estratégia da empresa. Por fim, com o lucro gera-se impacto nas três dimensões: social, ambiental e econômica.

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

Em relação ao **meio ambiente**, um arquétipo é a maximização da produtividade dos materiais e a eficiência energética, ou seja, empresas que fazem mais com menos recursos, gerando menos resíduos, emissões e poluição, contribuindo, por exemplo, para a redução significativa de preços (BOCKEN et al., 2014; REINHARDT et al., 2020). Este arquétipo contribui para o aumento da eficiência produtiva e dos lucros (YIP; BOCKEN, 2018).

Outro exemplo é a criação de valor a partir do desperdício, melhorando a eficiência de recursos. Neste caso, ao invés de reduzir, as organizações buscam criar valor do que seria

desperdiçado, como, por exemplo, no caso do consumo colaborativo ou negócios de ciclo fechado (BOCKEN et al., 2014). Em uma revisão de literatura sobre modelos de negócios sustentáveis no segmento de plásticos, este foi o arquétipo mais frequente nos estudos, envolvendo a reciclagem (DIJKSTRA; VAN BEUKERING, BROUWER, 2020). Através deste, é gerado impacto positivo no meio ambiente e na sociedade por meio da redução da pegada ambiental e da responsabilidade ampliada do produtor (REINHARDT et al., 2020).

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

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

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

Ainda, incentivar a suficiência, buscando a redução do consumo e da produção é uma estratégia para o modelo de negócio sustentável. Na indústria da moda, por exemplo, é possível evitando o descarte prematuro de produtos (BOCKEN et al., 2014). Assim, os clientes obtêm o que realmente precisam, na quantidade e na qualidade certas (YIP; BOCKEN, 2018).

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

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

Ritala et al. (2018) consideram a criação de valor inclusivo, ou seja, o compartilhamento de recursos, conhecimentos e propriedades para segmentos de usuários e clientes anteriormente menos abordados, como um arquétipo. Um exemplo são as plataformas de produtos *peer-to-peer*, uma tendência em *startups* (ALONSO-MARTINEZ; MARCHI; MARIA, 2021).

Por fim, estes nove arquétipos são importantes exemplos para os modelos de negócios que visam a implementação da sustentabilidade. Bocken e Short (2021) sugerem estratégias que dominam os “modelos de negócios insustentáveis”, ou seja, que impedem o progresso da organização em relação à sustentabilidade, sendo elas: exploração e desperdício de recursos

ambientais; exploração e desperdício de recursos humanos; exploração econômica; oferta insalubre ou insustentável; quantidade sobre qualidade e valor; padrão de consumo viciante; cadeia de valor global indefinida complexa; acionista de curto prazo – não valor para o *stakeholder*; financiar e apoiar práticas insustentáveis. São aspectos que devem ser rompidos para a transformação bem-sucedida em um sistema sustentável.

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

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

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

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

Modelos de negócios sustentáveis podem ser colaborativos, como as plataformas de compartilhamento “*peer-to-peer*”, onde intermediários reúnem grupos distintos de usuários (por exemplo, *hosts* e convidados, motoristas e passageiros) e permitem sua interação direta (PISCICELLI; LUDDEN; COOPER, 2018). Por exemplo, Barquet et al. (2016) estudam um sistema de compartilhamento de bicicletas que fornece uma alternativa para a mobilidade urbana de Berlim.

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

Há, ainda os modelos de negócios de impacto, que são empresas com fins lucrativos, que buscam minimizar os impactos negativos e gerar impactos positivos na sociedade e no meio ambiente (CARVALHO; WIEK; NESS, 2021). Elas são empresas diferentes das tradicionais, pois visam mostrar que é possível combinar os conceitos de desenvolvimento social e crescimento econômico (SAIS-ALVAREZ et al., 2020). Seu propósito social é fundamental e

não uma consequência do lucro. Desta forma, o Quadro 2 resume alguns tipos de modelos de negócios sustentáveis e ênfase de cada um deles.

Quadro 2 – Tipos de modelos de negócios sustentáveis

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

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

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

2.1 ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS

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

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

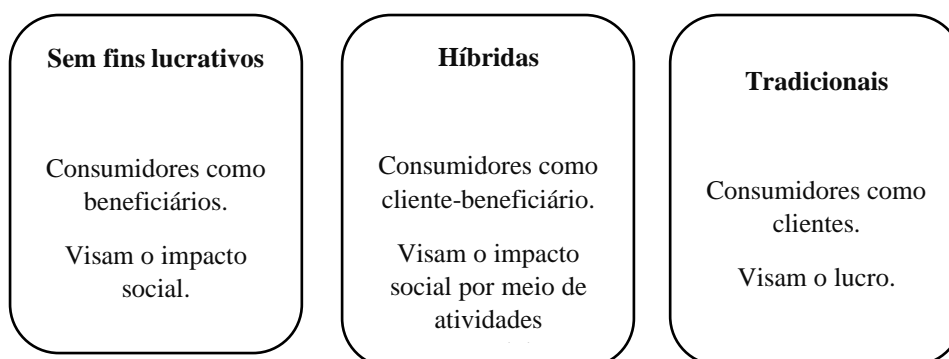
A outra segue a visão de Prahalad e Hammond (2002), em que se busca a melhoria de vida das populações que fazem parte da “Base da Pirâmide”, que considera a população mundial

que vive anualmente com menos de dois mil dólares per capita (PRAHALAD; HAMMOND, 2002; PRAHALAD, 2005). Para isto, é necessário que os negócios sociais ofereçam bens e serviços a esse público, que antes eram disponíveis aos mais beneficiados da pirâmide mundial (ROMANI-DIAS, 2016).

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

As empresas tradicionais, que visam somente o lucro, geralmente pensam em seus consumidores como clientes, visando o lucro. Já as organizações sem fins lucrativos tradicionais, pensam em seus consumidores como beneficiários, objetivando a geração de impacto social (GARRIDO; ALBERTI, 2019; WALCHHUTTER; ROMANI-DIAS; BARBOSA, 2016). As organizações híbridas quebram essa tradicional dicotomia cliente-beneficiário ao fornecer produtos e serviços que geram valor social, visando o impacto social por meio das atividades comerciais (BATTILANA et al., 2012), conforme a Figura 1.

Figura 1 – Organizações sem fins lucrativos, híbridas e tradicionais



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

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

São exemplos deste tipo de empresa:

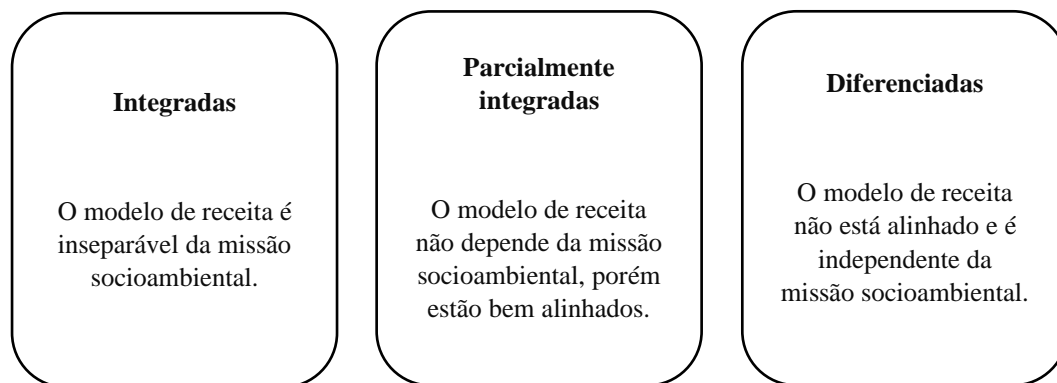
- a) a *Khan Academy*, que desenvolve cursos *online* a baixo custo, o *Grameen Bank*, que oferece microcrédito às populações de baixa renda;
- b) o Hospital *Haashtha*, que provém tratamentos de saúde à população pobre;
- c) o Banco Pérola, que se inspirou no *Grameen Bank* para disponibilizar microcréditos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

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

financeira (HAIGH; KENNEDY; WALKER, 2015), em vez de adicionar receita a um modelo sem fins lucrativos ou de adicionar um programa de caridade em um modelo com fins lucrativos (BATTILANA et al., 2012).

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

Figura 2 – Organizações híbridas integradas, parcialmente integradas e diferenciadas



Fonte: elaborada pelas autoras com base em Gamble, Parker e Moroz (2020).

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

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

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

As organizações híbridas podem vivenciar tensões para que consigam gerar resultados sociais e econômicos ao mesmo tempo. De acordo com Pache e Santos (2013), a necessidade de maximizar o retorno social com o retorno econômico-financeiro, pode gerar confusão e assim estas empresas sucumbirem diante dos dilemas enfrentados. Romani-Dias et al. (2016, p. 5) relatam que muitas “falham ao priorizar os clientes de suas atividades comerciais em detrimento dos beneficiários de suas atividades sociais, por dependerem financeiramente dos primeiros”. Nesse caso, o conflito entre os dois objetivos pode gerar um desvio de missão (BATTILANA; LEE, 2014).

Uma forma organizacional híbrida que vem ganhando atenção são as B Corps, que são empresas legal e voluntariamente comprometidas com objetivos sociais e/ou ambientais por

meio de atividades comerciais (TABARES, 2021; ROMI; COOK; DIXON-FOWLER, 2018). São empresas certificadas, com fins lucrativos, avaliadas de acordo com cinco áreas de impacto (Trabalhadores, Governança, Comunidade, Meio Ambiente e Clientes), que assumem um compromisso legal para proteção de sua missão socioambiental (TABARES, 2021).

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

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

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

No Brasil, o movimento chegou em outubro de 2013, com a criação do Sistema B Brasil, mas apenas em 2016 tornou-se uma organização independente, no formato de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) (VASCONCELLOS, 2019), possuindo em novembro de 2021, 213 empresas B certificadas e B pendentes. As empresas B pendentes são aquelas que ainda não completaram um ano de faturamento. Elas preenchem a *B Impact Assessment* (em português, Avaliação de Impacto B – BIA), mas não precisam obter a pontuação mínima necessária, devendo incluir cláusulas B em seus estatutos, protegendo sua missão diante de questões sociais e ambientais (SISTEMA B BRASIL, 2020).

O Movimento B atua em quatro frentes, legislação, certificação, investimento de impacto e academia (ABRAMOVAY et al., 2013; CORREA, 2021), segundo apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Frentes do Movimento B

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

como as <i>Benefit Corporation</i> nos Estados Unidos.			empresas B, através da <i>B Impact Assessment</i> (BIA), ferramenta de avaliação da entidade.
--	--	--	---

Fonte: elaborado pelas autoras com base em Abramovay (2013) e Correa (2021).

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

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

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

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

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

São diversas as motivações e benefícios para a certificação. Participar de uma comunidade de líderes com valores compartilhados é um dos interesses destes empresários que buscam usar os negócios para fazer o bem (VILLELA; BULGACOV; MORGAN, 2019). A maioria dos trabalhadores é motivada e atraída para empresas onde eles próprios possam ter um

impacto significativo e positivo, sendo este, principalmente, um desejo da geração *millennials* (BALDO, 2019). O aumento da credibilidade e da confiança, devido à transparência tanto nos objetivos da empresa quanto na prestação de contas, é um atrativo para fazer parte do movimento (GEHMAN; GRIMES, 2017; STUBBS, 2014).

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

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

Segundo Correa e Van Hoof (2015), algumas B Corps consideram a sustentabilidade no momento da criação do negócio, enquanto outras a incorporam ao longo do tempo. Por exemplo, uma empresa que desenvolve projetos de geração de vapor e cogeração de energia elétrica com biomassa, ou seja, os resíduos que seriam descartados no meio ambiente, viram energia. Este é um caso de organização criada com o propósito socioambiental relacionado à sua atividade fim. Ou, ainda, o exemplo de uma agência de publicidade, onde sua atividade fim não está relacionada à geração de impacto socioambiental. No entanto, possui ações que geram impacto, como: um projeto social composto por oficinas para estudantes de escolas públicas relacionadas à propósito e sonhos, doações mensais de refeições para uma organização não-governamental (ONG), suas instalações prediais são sustentáveis, entre outros (SISTEMA B BRASIL, 2021).

Desta forma, percebe-se que as B Corps são empresas que assumem um compromisso com a sustentabilidade, inserindo-a como seu propósito no centro do modelo de negócio, buscando a transformação do mercado capitalista.

3 CONCLUSÕES

Esta pesquisa buscou refletir sobre as características de modelos de negócios sustentáveis elencados pela literatura acadêmica, que são: resolução de problemas socioambientais (TABARES, 2021; SISTEMA B BRASIL, 2021; STUBBS, 2017; KIRST et al., 2021; MUNOZ; CACCIOTTI; COHEN, 2018; CORREA; VAN HOOFF, 2015; certificação (KIM, 2021; KIRST et al., 2021; PAELMAN; CAUWENBERGE; BAUWHEDE, 2021; BIANCHI; REYES; DEVENIN, 2020); relações com os *stakeholders* (STUBBS, 2017; TABARES, 2021; SISTEMA B BRASIL, 2021; KIRST et al., 2021; KIM, 2021; ALONSO-MARTINEZ; MARCHI; MARIA, 2020); lideranças (TABARES, 2021; VILLELA; BULGACOV; MORGAN, 2019; BALDO, 2019; KIRST et al., 2021; LI; SOULE, 2021; indicadores e metas de sustentabilidade (PASCUAL et al., 2021; TABARES, 2021; SISTEMA B BRASIL, 2021; VILLELA; BULGACOV; MORGAN, 2019; KIRST et al., 2021).

Como contribuições teóricas, a pesquisa avança nas reflexões sobre um enfoque que ainda necessita ser mais explorado. Quanto às contribuições gerenciais, o estudo serve como incentivo para as práticas de sustentabilidade nas organizações, sendo necessário o estímulo diante dos impactos causados pela população no Brasil. Além disso, é uma oportunidade para empresas que desejam atuar com foco na sustentabilidade a partir do refinamento do modelo de negócio aperfeiçoando suas práticas de sustentabilidade. Por fim, a pesquisa mostrou a

importância do Movimento B para as organizações que buscam inserir a estratégia de sustentabilidade em seu negócio, podendo estimular novas empresas a buscarem a certificação.

Quanto a limitação do estudo pode-se elencar o fato de constituir um ensaio teórico limitado às referências listadas. Como sugestão para futura pesquisa, recomenda-se um estudo de caso sobre a temática para confirmar a presença das características listadas nos modelos de negócios sustentáveis, e a ampliação ao acesso em novas bases de pesquisas para expandir as referências. Recomenda-se a realização de uma revisão sistemática de literatura para identificar as oportunidades de pesquisas sobre modelos de negócios sustentáveis.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, Ricardo et al. **Nuevas empresas, nuevas economías: empresas B en Sur América**. São Paulo: Fomin, 2013.
- AGWU, Ukeje Jacob; BESSANT, John. Modelos de negócios sustentáveis: uma revisão sistemática de abordagens e desafios na manufatura. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 1, 2021.
- ALONSO-MARTINEZ, Daniel; MARCHI, Valentina de; MARIA, Eleonora di. The sustainability performances of sustainable business models. **Journal of Cleaner Production**, v. 323, p. 129-145, 2021.
- ALTER, Kim. Social enterprise typology. **Virtue Ventures LLC**, v. 12, n. 1, p. 1-124, 2007.
- ARMSTRONG, Cosette M. et al. Sustainable product-service systems for clothing: exploring consumer perceptions of consumption alternatives in Finland. **Journal of Cleaner Production**, v. 97, p. 30-39, 2015.
- B LAB. **B-lab e certificação B**. São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://www.bcorporation.net/pt-br/>>. Acesso em: 03 mar. 2021.
- BALDO, Mara. Acting as a benefit corporation and a B Corp to responsibly pursue private and public benefits: the case of Paradisi Srl (Italy). **International Journal of Corporate Social Responsibility**, v. 4, n. 1, p. 1-18, 2019.
- BARKI, Edgard; RODRIGUES, Juliana; COMINI, Graziella Maria. Negócios de impacto: um conceito em construção. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 4, p. 477-501, 2020.
- BARQUET, Ana Paula et al. Sustainability factors for PSS business models. **Procedia Cirp**, v. 47, p. 436-441, 2016.
- BATTILANA, Julie et al. Combining social welfare and market logics: what drives social performance in socioeconomic hybrids?. In: TANEJA, Sonia. **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management, 2012. p. 13268.
- BATTILANA, Julie; LEE, Matthew. Advancing research on hybrid organizing: insights from the study of social enterprises. **Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 397-441, 2014.
- BIANCHI, Constanza; REYES, Valentina; DEVENIN, Veronica. Consumer motivations to purchase from benefit corporations (B Corps). **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 3, p. 1445-1453, 2020.
- BOCKEN, Nancy et al. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, v. 65, p. 42-56, 2014.
- BOCKEN, Nancy M. P.; GERADTS, Thijs H. J. Barriers and drivers to sustainable business model innovation: organization design and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 53, n. 4, p. 101-150, 2020.
- BOCKEN, Nancy M. P.; SHORT, Samuel W. Unsustainable business models: recognising and resolving institutionalised social and environmental harm. **Journal of Cleaner Production**, v. 312, p. 127-128, 2021.

BOONS, Frank; LÜDEKE-FREUND, Florian. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, p. 9-19, 2013.

BRUNDTLAND, Gro Harlem. What is sustainable development. **Our Common Future**, v. 8, n. 9, 1987.

CARLOS, W. Chad; LEWIS, Ben W. Strategic silence: Withholding certification status as a hypocrisy avoidance tactic. **Administrative Science Quarterly**, v. 63, n. 1, p. 130-169, 2018.

CARVALHO, Bruna; WIEK, Arnim; NESS, Barry. Can B Corp certification anchor sustainability in SMEs?. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 29, n. 1, p. 293-304, 2021.

COMINI, Graziella Maria; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana Trindade de. Três perspectivas para negócios sociais: uma análise multicaseos brasileiros. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012.

COMINI, Graziella Maria; FIDELHOLC, Michelle; RODRIGUES, Juliana. Empresas B: princípios e desafios do Movimento B. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 17., out. 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2014.

CORREA, María Emilia. **Sistema B e as Empresas B na América Latina: um movimento social que muda o sentido do sucesso empresarial**. Brasília: CAF Banco de Desenvolvimento da América Latina, 2021.

CORREA, María Emilia; VAN HOOFF, Bart. Negocios sostenibles y las empresas B. In: CORREA, María Emilia; VAN HOOFF, Bart. (Orgs.). **Pyme de avanzada: motor del desarrollo en America Latina**. Bogotá: Universidad de Los Andes, 2015. p. 121-134.

DIJKSTRA, Hanna; VAN BEUKERING, Pieter; BROUWER, Roy. Business models and sustainable plastic management: a systematic review of the literature. **Journal of Cleaner Production**, v. 258, n. 2, p. 120967, 2020.

EBRAHIM, Alnoor; BATTILANA, Julie; MAIR, Johanna. The governance of social enterprises: mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 34, n. 1, p. 81-100, 2014.

EVANS, Steve et al. Business model innovation for sustainability: towards a unified perspective for creation of sustainable business models. **Business Strategy and the Environment**, v. 26, n. 5, p. 597-608, 2017.

FILSER, Matthias et al. Business model innovation: Identifying foundations and trajectories. **Business Strategy and the Environment**, v. 30, n. 2, p. 891-907, 2021.

FOSS, Nicolai J.; SAEBI, Tina. Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? **Journal of Management**, v. 43, n. 1, p. 200-227, 2017.

FRANÇA, César Levy et al. An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. **Journal of Cleaner Production**, v. 140, p. 155-166, 2017.

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

GARRIDO, Mario Alberto Varon; ALBERTI, Fernando. **Entrepreneurship by design: business design tools for strategy and innovation: workbook**. Castellanza, Itália: LIUC Università Carlo Cattaneo, 2019.

GEHMAN, Joel; GRIMES, Matthew. Hidden badge of honor: how contextual distinctiveness affects category promotion among certified B corporations. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 6, p. 2294-2320, 2017.

GEISSDOERFER, Martin; VLADIMIROVA, Doroteya; EVANS, Steve. Sustainable business model innovation: A review. **Journal of Cleaner Production**, v. 198, p. 401-416, 2018.

GONI, Feybi Ariani et al. Sustainable business model: a review and framework development. **Clean Technologies and Environmental Policy**, v. 23, n. 3, p. 889-897, 2021.

HAIGH, Nardia; HOFFMAN, Andrew J. The new heretics: hybrid organizations and the changing face of corporate sustainability. In: TANEJA, Sonia. **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management, 2012. p. 13993.

HAIGH, Nardia; KENNEDY, Elena Dowin; WALKER, John. Hybrid organizations as shape-shifters: altering legal structure for strategic gain. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 59-82, 2015.

HOMRICH, Aline Sacchi et al. The circular economy umbrella: trends and gaps on integrating pathways. **Journal of Cleaner Production**, v. 175, p. 525-543, 2018.

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

HYSA, Xhimi et al. Social business as a sustainable business model: making capitalism anti-fragile. **Sustainability Science**, v. 13, n. 5, p. 1345-1356, 2018.

IIZUKA, Edson Sadao; VARELA, Carmen Augusta; LARROUDÉ, Elisa Rodrigues Alves. Dilemas de negócios sociais brasileiros: caso Rede Asta. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 1, p. 385-396, 2015.

JBARA, Noor Abu; DARNTON, Geoffrey. The innovation of a hybrid business model for social enterprises. In: **International Conference on Innovation and Entrepreneurship**. Academic Conferences International Limited, p. 1-15, 2019.

JOYCE, Alexandre; PAQUIN, Raymond L. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. **Journal of Cleaner Production**, v. 135, n. 5, p. 1474-1486, 2016.

KALFUS, Lilah. **The business case for the B Corporation certification: an empirical study on the relationship between social and financial performance**. Organizational Studies Program, University of Michigan, 2019.

KHAN, Owais; DADDI, Tiberio; IRALDO, Fabio. Microfoundations of dynamic capabilities: insights from circular economy business cases. **Business Strategy and the Environment**, v. 29, n. 3, p. 1479-1493, 2020.

KIM, Yeuseung. Certified corporate social responsibility? The current state of certified and decertified B Corps. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 28, n. 6, p. 1760-1768, 2021.

KINGFISHER, Catherine. **Women in the american welfare trap**. Pennsylvania, USA: University of Pennsylvania Press, 2012.

KIRST, Ronald Weber et al. Best of the world or better for the world? A systematic literature review on benefit corporations and certified B corporations contribution to sustainable development. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 8, n. 6, p. 1-18, nov./dez. 2021.

LAASCH, Oliver. Beyond the purely commercial business model: organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 158-183, 2018.

LOISEAU, Eleonore et al. Green economy and related concepts: an overview. **Journal of Cleaner Production**, v. 139, p. 361-371, 2016.

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

MCMULLEN, Jeffery S. Organizational hybrids as biological hybrids: Insights for research on the relationship between social enterprise and the entrepreneurial ecosystem. **Journal of Business Venturing**, v. 33, n. 5, p. 575-590, 2018.

MOLINA-CASTILLO, Francisco-Jose; SINKOVICS, Noemi; SINKOVICS, Rudolf R. Sustainable business model innovation: review, analysis and impact on society. **Sustainability**, v. 13, n. 16, p. 8906-8923, 2021.

NÄYHÄ, Annukka. Finnish forest-based companies in transition to the circular bioeconomy-drivers, organizational resources and innovations. **Forest Policy and Economics**, v. 110, n. 1, p. 101-136, 2020.

OLIVEIRA, Flavia Regina de Souza; FUKAYAMA, Marcel. Governança e estrutura jurídica para negócios de impacto. In: BARKI, Edgard; COMINI, Graziella Maria; TORRES, Haroldo da Gama. (Orgs.). **Negócios de impacto socioambiental no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019. p. 341-344.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Objetivos do desenvolvimento sustentável**. Brasília: ONU, 2015. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em: 21 mar. 2022.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers**. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, 2010.

PACHE, Anne-Claire; SANTOS, Filipe. Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 4, p. 972-1001, 2013.

PAELMAN, Valerie; CAUWENBERGE, Philippe Van; BAUWHEDE, Heidi Vander. The impact of B Corp certification on growth. **Sustainability**, v. 13, n. 13, p. 7191, 2021.

PASCUAL, Jose Antonio Vicente et al. Multiple paths for being recognized as a high impact firm in the banking sector. **Economic Research**, v. 34, n. 1, p. 2790-2811, 2021.

PEREIRA, Renata Storti et al. O discurso da sustentabilidade no capitalismo: uma falácia. In: ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 19., 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2017. p. 2359-1048.

PISCICELLI, Laura; LUDDEN, Geke D. S.; COOPER, Tim. What makes a sustainable business model successful? An empirical comparison of two peer-to-peer goods-sharing platforms. **Journal of Cleaner Production**, v. 172, v. 12, p. 4580-4591, 2018.

PRAHALAD, Coimbatore Krishanarao. **A riqueza na base da pirâmide**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PRAHALAD, Coimbatore Krishanarao; HAMMOND, Allen. Serving the world's poor, profitably. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 9, p. 48-59, 2002.

REIM, Wiebke; PARIDA, Vinit; ÖRTQVIST, Daniel. Product Service Systems (PSS) business models and tactics: a systematic literature review. **Journal of Cleaner Production**, v. 97, p. 61-75, 2015.

REINHARDT, Robert et al. Sustainable business model archetypes for the electric vehicle battery second use industry: Towards a conceptual framework. **Journal of Cleaner Production**, v. 254, p. 119-144, 2020.

RITALA, Paavo et al. Sustainable business model adoption among S&P 500 firms: a longitudinal content analysis study. **Journal of Cleaner Production**, v. 170, n. 8, p. 216-226, 2018.

RODRIGUES, Juliana. **O Movimento B Corp: significados, potencialidades e desafios**. 2016. 219 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

ROMANI-DIAS, Marcello. **Negócios sociais: estudo bibliométrico e análise sistemática da literatura nacional e internacional**. 2016. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Centro Universitário FEI, São Paulo, 2016.

ROMI, Andrea; COOK, Kirsten A.; DIXON-FOWLER, Heather R. The influence of social responsibility on employee productivity and sales growth: evidence from certified B Corps. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 9, n. 3, p. 87-94, 2018.

SANTOS, Filipe; PACHE, Anne-Claire; BIRKHOLZ, Christoph. Making hybrids work: aligning business models and organizational design for social enterprises. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 36-58, 2015.

SCHALTEGGER, Stefan; LÜDEKE-FREUND, Florian; HANSEN, Erik G. Business models for sustainability: a co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation, and transformation. **Organization & Environment**, v. 29, n. 3, p. 264-289, 2016.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SINKOVICS, Noemi et al. Sustainable business model innovation: an umbrella review. **Sustainability**, v. 13, n. 13, p. 7266-7285, 2021.

SISTEMA B BRASIL. **Relatório Anual 2020**. São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://www.sistemabbrasil.org/sobre>>. Acesso em: 16 ago. 2021.

STUBBS, Wendy. 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.

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

TABARES, Sabrina. Do hybrid organizations contribute to sustainable development goals? Evidence from B Corps in Colombia. **Journal of Cleaner Production**, v. 280, n. 3, p. 124-145, 2021.

TRAPP, Caledonia T. C.; KANBACH, Dominik K. Green entrepreneurship and business models: deriving green technology business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, v. 297, n. 1, p. 126-134, 2021.

VASCONCELLOS, Pedro Mello. **Análise das variáveis que influenciam a adesão das empresas a certificação B Corp**. 2019. 79 f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2019.

VIEIRA, Priscila da Paz. **A sustentabilidade corporativa como orientadora do modelo de negócio: estudo multicase de organizações industriais**. 2016. 88 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

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

WALCHHUTTER, Seimor; ROMANI-DIAS, Marcello; BARBOSA, Aline dos Santos. Negócios sociais: um olhar sobre tensões e dilemas no contexto brasileiro. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 19., 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2016.

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

WOOD JR, Thomaz. Organizações híbridas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 241-247, 2010.

YANG, Miying et al. Product-service systems business models for circular supply chains. **Production Planning & Control**, v. 29, n. 6, p. 498-508, 2018.

YIP, Angus W. H.; BOCKEN, Nancy M. P. Sustainable business model archetypes for the banking industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 174, n. 5, p. 150-169, 2018.